

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

Ecole Supérieure de Commerce (pôle Koléa)

Thèse

**En vue de l'obtention du diplôme de Doctorat science en sciences
de gestion
Option : Management**

Titre :

**La valorisation des connaissances dans
l'entreprise algérienne
*Cas : Entreprise SONATRACH – Division
Production -***

**Présenté par :
BOUKTACHE Amira**

**Encadré par :
Pr. KECHAD Rabah
Professeur à l'ESC**

Soutenu à la date du 21 novembre 2022 devant le jury composé de :

**Président : Pr, ADMANE Mrizek
Encadreur : Pr, KECHAD Rabah
Examineurs : Pr, BELAIDI Abdelaziz
Pr MADAGH Mohamed Chérif,
Dr, CHERFOUH Meriem
Dr, ZEROUTI Messaoud**

Année universitaire : 2020-2021.

Remerciement

Au nom de Dieu clément et miséricordieux, que les meilleures salutations soient sur le prophète et messagers divins.

Je tiens humblement à exprimer mon franc respect et ma profonde gratitude à mon encadrant *M. Kechad Rabah*, qui m'a encouragé et entouré de ses conseils durant toute la période de la préparation de cette thèse.

Je tiens également à exprimer ma gratitude pour tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce travail et particulièrement à :

M. Kherrouf mon encadrant au sein de la SONATRACH qui m'a suivi avec attention durant mon stage.

Je remercie tout le staff de la division production pour leur coopération.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont communiqué leur savoir et leur savoir-faire et qui m'ont permis de continuer mon apprentissage et de construire ce travail de recherche.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

- *A mon mari amine et ma petit fille Sofia*
- *A mon défunt grand -père maternel Lamri et à ma très chère Grand-mère Hadda;*
- *A mes parents, qui m'ont toujours apporté leur soutien et leur amour. Je leur témoigne mon profond respect et gratitude;*
- *A ma chère sœur Lynda et mon très cher frère Mohamed;*
- *A ma tante Leïla pour son aide ;*
- *A mes meilleures amies Yasmine, Amel, Hanan et Sarrah;*
- *A mes chers oncles Omar, Reïda et Mourad ;*
- *A tous mes professeurs de l'Ecole Supérieure de Commerce.*

- *Amira-*

Table des matières

Liste des figures	6
Liste des tableaux	9
Introduction générale	12
Chapitre I : Cadre conceptuel et fondements théoriques	19
Section 1 : Définition et évolution du concept de la ‘Connaissance’	20
1. De la Donnée à la Connaissance	20
2. Clarification des notions connexes au concept de la connaissance : définition des termes de base	26
3. Le concept de « la connaissance »	28
Section 2 : Entre contributions et fondements théoriques et réalités du monde actuel	38
1. De la Resource-Based-View à la Knowledge-Based-View	38
2. Réalités du monde actuel	45
Section 3: la connaissance au cœur de la gestion au sein des organisations.....	53
1. Les contours du management des connaissances.....	53
2. Une relecture de la gestion des connaissances.....	56
Chapitre II : La problématique de la valorisation des connaissances au sein de l’entreprise ...	70
Section 01 : la valorisation des connaissances, entre références théoriques et mise en application.....	71
1. La problématique de la valorisation des connaissances	71
2. Une politique de partage centrée sur l’homme et soutenue par l’organisation....	79
3. Les TIC au service de la valorisation du capital de savoir	86
Section 02 : Rôle de la capitalisation dans la valorisation des connaissances	90
1. La problématique de la capitalisation des connaissances	90
2. La mémoire organisationnelle	93
3. La capitalisation des connaissances, entre formalisme et esprit humain.....	96
Section 03 : le transfert socialisé des connaissances	108
1. Modèles de transfert des connaissances	108
2. Le processus de transfert des connaissances	115
Chapitre III : Cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche	125
Section 01 : Choix épistémologique et démarche de recherche	126
1. Posture épistémologique.....	126
2. Pour une complémentarité des approches	132
3. Outils de collectes et d’analyses des données.....	137
Section02 : opérationnalisation des concepts et construction du modèle d’analyse	148
1. Rappel de la problématique et développement des hypothèses	148
2. Opérationnalisation des processus et construction du modèle d’analyse.....	153
Section 03 : présentation du cas empirique : l’entreprise SONATRACH.....	164

1. Présentation générale de l'entreprise Sonatrach	164
2. Organisation de la macro structure de la SONATRACH.....	168
3. La Division Production, terrain d'étude	174
Chapitre IV : La valorisation des connaissances au sein de la division production de l'entreprise Sonatrach	184
Section 1 : Eléments constitutifs du capital de savoir	185
1. Aperçu du Capital de savoir de la division Production	185
2. Analyse de la criticité des cinq domaines métiers de la division production	187
Section 2 : Les dispositifs organisationnels destinés à la valorisation du capital de connaissance au sein de la division production.....	191
1. Analyse des dispositifs organisationnels au sein de la Division Production (DP)	191
2. Analyse des dispositifs organisationnels supports	206
Section 3 : Analyse des composantes des processus de transfert et de capitalisation des connaissances	222
1. Méthode de constitution de la base de données et questionnaire.....	222
2. Analyse statistique descriptive.....	225
3. L'analyse factorielle	232
Chapitre V : Discussion et interprétation des résultats de la recherche	251
Section 1 : Discussion des conditions organisationnelles pour la valorisation des connaissances	252
1. Interprétation des résultats issus du terrain.....	252
2. Modèle opérationnel révisé.....	255
Section 2 : Articulation des processus de transfert de valorisation des connaissances	259
1. Les composantes des processus de transfert et de capitalisation des connaissances	259
2. Articulation des processus de transfert et de capitalisation des connaissances	260
Section 3 : Présentation du cadre d'analyse final.....	262
1. Synthèse du cadre d'analyse révisé.....	262
2. Les préconisations pour la division production	266
Conclusion générale	269
Bibliographie.....	273
Annexes	281
Résumé	295

Liste des figures

Figures	Désignation	Numéro de page
1	Le spectre du savoir : l'information versus la connaissance	P.20
2	Le spectre de la connaissance	P.21
3	La hiérarchie de la connaissance	P.25
4	Les deux catégories de connaissances dans l'organisation.	P.32
5	Les caractéristiques des quatre étapes du processus de conversion des connaissances	P.34
6	La spirale de la connaissance	P.36
7	Les ressources selon Grant (2002)	P.41
8	Le cycle du Knowledge Management	P.54
9	le modèle de la catégorie des connaissances de Boisot	P.57
10	le modèle KM de Demerest modifié McAdam and McCreedy. (1999)	P.59
11	Disciplines fondamentales sous-jacentes à la gestion des connaissances et à ses facteurs habilitants	P.60
12	Le modèle KM de Kogut et Zander	P.62
13	Gestion de connaissance : le modèle CTR-S (BALLAY, 2002)	P.63
14	Les trois formes d'apprentissages collectifs	P.68
15	Transposition du modèle CTR-S sur le modèle de Nonaka et Takeuchi SECI	P.73
16	Processus de valorisation (valeur d'échange) – ou le point de vue du créateur de la connaissance	P.73
17	La représentation de Mary Douglas –	P.79
18	La problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise	P.92
19	Vue d'ensemble de la méthode KALAM	P.101
20	La capitalisation d'expérience au sein de la gestion des connaissances (J-Y. Prax, 2000)	P.106
21	Modèle linéaire de transfert des connaissances unidirectionnel	P.109
22	Modèle linéaire de transfert des connaissances bidirectionnel	P.109
23	Echange de connaissances à trois directions	P.110
24	Modèle en spirale, selon Bouchard et Gélinas (1990)	P.111
25	Modèle de réseau de support à la connaissance	P.113
26	Une représentation graphique du transfert des connaissances	P.114
27	Représentation graphique du transfert des connaissances comprenant la connaissance pratique	P.115
28	Interaction entre processus de capitalisation et de transfert des connaissances	P.124
29	Interaction des domaines dans une problématique de recherche [Coughlan & Brady (1995)]	P.127
30	Démarche qualitative d'après Paul Van Royen et al.	P.134
31	Formalisation de l'analyse selon le modèle interactif en trois temps (Rocha, 2004)	P.142

Figures (Suite)	Désignation	Numéro de page
32	Design méthodologique	P.146
33	Modèle conceptuel	P.152
34	exemple d'une architecture générale des supports de connaissances	P.160
35	Interaction des processus de transfert et de capitalisation des connaissances	P.162
36	Schéma d'analyse opérationnelle global	P.163
37	Les grands axes de la vision SH2030	P.178
38	Le domaine de l'exploration et la production	P.186
39	Le domaine des études et développement	P.186
40	Le domaine du suivi des réalisations	P.186
41	Le domaine de la maintenance	P.187
42	Le domaine de la sécurité	P.187
43	Le digramme radar de la criticité du domaine suivi des réalisations	P.188
44	Le digramme radar de la criticité du domaine de l'exploration-production	P.189
45	Les nœuds principaux visualisés par le logiciel Nvivo	P.197
46	Visualisation des sous-nœuds du nœud principal 'dispositif support' par N'Vivo	P.198
47	Résultat de l'analyse textuelle sur le mot 'complexe' par N'Vivo 12	P.201
48	Contexte de la division production	P.201
49	Résultat de l'analyse de la fréquence des mots sur les méthodes de travail utilisés au sein de la division par Nvivo 12	P.202
50	Résultat de l'analyse textuelle sur le mot 'formalisation' par Nvivo	P.203
51	Répartition des employés de la division production par tranche d'ancienneté	P.206
52	Répartition des employés de la division production par fonction	P.207
53	Schéma de la formation au niveau de la division production	P.208
54	Résultat de la requête recherche textuelle du mot 'importance' par Nvivo 12	P.210
55	Résultat de la requête recherche textuelle du mot 'gestion de carrière' par Nvivo 12	P.210
56	Résultat de l'analyse de la fréquence des mots sur 'la contribution de la fonction RH' par Nvivo 12	P.210
57	Résultat de l'analyse de la fréquence des mots sur 'le rôle des IT au sein de la division production' par Nvivo 12	P.212
58	Modalités de gestion pour la prise en charge de la valorisation des connaissances au sein de la division production	P.221

Figures (Suite)	Désignation	Numéro de page
59	Application du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995) au contexte de l'entreprise Sonatrach	P.258
60	Modèle conceptuel révisé	P.265
61	Cadre de la valorisation des connaissances	P.266
62	Cadre de réflexion pour la division production	P.267

Liste des tableaux

Tableau	Désignation	Numéro de page
1	Taxonomie des connaissances et exemples	P.33
2	Classification des ressources d'après Barney (1991)	P.40
3	Les facteurs de différenciation culturelle	P.50
4	Synthèse des objectifs KM	P.56
5	Les dimensions de l'entreprise apprenante selon Watkins et Marsick (1996)	P.65
6	Nature des relations	P.77
7	Les processus KM le potentiel rôle des Technologies de l'Information	P.87
8	Comparatif des méthodes de formalisation des connaissances	P.105
9	Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétative et constructiviste	P.129
10	Différences entre recherche quantitative et qualitative d'après Paul Van Royen et al.	P.132
11	Les différentes techniques de recueil de données	P.138
12	dispositifs organisationnels pour la valorisation des connaissances	P.154
13	Les technologies intégratives et interactives	P.156
14	Critères de criticité pour l'évaluation des connaissances	P.159
15	Synthèse de l'évolution historique de Sonatrach	P.167
16	Organisation et Missions des Structures opérationnelles de SONATRACH	P.171
17	Organisation et Missions des Structures Fonctionnelles Centrales de SONATRACH	P.174
18	Présentation des cadres ayant participé aux entretiens	P.193
19	Le guide d'entretien	P.196
20	Présentation des nœuds et sous-nœuds de l'analyse qualitative	P.198
21	Les concepts récurrents issus de l'analyse de la fréquence des mots par le logiciel N'Vivo 12	P.199
22	Les formes de formalisation existantes au sein de la division production	P.204
23	Répartition des employés de la division production par tranche d'ancienneté	P.207
24	Synthèse des résultats	P.220
25	La structuration du questionnaire	P.224
26	La répartition des chefs de services et cadres supérieurs au niveau des régions du Sud	P.224
27	La répartition de l'échantillon sur les directions régionales par profil.	P.225

Tableau (suite)	Désignation	Numéro de page
28	La répartition des répondants par domaine d'expertise	P.226
29	La répartition des répondants par années d'expérience	P.226
30	Calcul de la moyenne des années d'expérience	P.227
31	Résultats de l'analyse des fréquences relatifs à la qualité des supports informationnels	P.228
32	Résultats de l'analyse des fréquences relatifs à l'utilité et criticité des connaissances stockées	P.228
33	Résultats de l'analyse des fréquences relatifs à l'intérêt et la motivation des acteurs à stocker leurs connaissances	P.229
34	Résultats de l'analyse des fréquences relatifs aux caractéristiques des acteurs	P.230
35	Résultats de l'analyse des fréquences relatifs à la nature des connaissances transférées	P.230
36	Résultats de l'analyse des fréquences relatifs aux moyens de communication	P.231
37	Résultats de l'analyse des fréquences relatifs au rôle des facteurs contextuels	P.231
38	Les sous-items de l'item principal « qualité des supports »	P.233
39	Résultats du test de faisabilité de l'analyse factorielle relative à l'item principal « qualité des supports »	P.233
40	Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « qualité des supports »	P.233
41	Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « qualité des supports »	P.234
42	Test de fiabilité des facteurs relatif à l'item principal « qualité des supports »	P.234
43	Les sous-items de l'item principal « utilité et criticité des connaissances stockées »	P.235
44	Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « utilité et criticité des connaissances stockées »	P.235
45	Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « qualité des supports »	P.235
46	Les sous-items de l'item principal « Intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances »	P.236
47	Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « Intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances »	P.236
48	Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « Intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances »	P.237
49	Les sous-items de l'item principal « Caractéristiques des acteurs impliqués »	P.238
50	Les sous-items de l'item principal « Nature des connaissances transférée »	P.238

Tableau (suite)	Désignation	Numéro de page
51	Résultats du test de faisabilité de l'analyse factorielle relative à l'item principal « nature des connaissances transférées »	P.239
52	Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « Nature des connaissances transférées »	P.239
53	Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « Nature des connaissances transférées »	P.239
54	Les sous-items de l'item principal « Moyens de communication utilisés »	P.240
55	Résultats du test de faisabilité de l'analyse factorielle relative à l'item principal « les moyens de communication utilisés »	P.240
56	Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « moyens de communication utilisés »	P.241
57	Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « Moyens de communication utilisés »	P.241
58	Les sous-items de l'item principal « Rôle des facteurs contextuels »	P.242
59	Résultats du test de faisabilité de l'analyse factorielle relative à l'item principal « le rôle des facteurs contextuels »	P.242
60	Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « rôle des facteurs contextuels »	P.243
61	Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « rôle des facteurs contextuels »	P.243
62	Synthèse des résultats après l'analyse factorielle	P.245
63	Modèle opérationnel actualisé	P.246
64	Intention organisationnelle pour la valorisation des connaissances selon l'apport de la littérature	P.253
65	Modèle opérationnel révisé	P.257
66	Articulation des processus de transfert de capitalisation des connaissances	P.261

Introduction générale

« *Nous savons beaucoup plus qu'on ne l'imagine* », Ballay J.-F. (2003)

L'être humain détient aujourd'hui du savoir, du savoir-faire, de l'expérience, de l'expertise et de l'intuition qui lui permettent de devenir un atout pour le développement d'un pays et même d'une économie. Dépassant, ainsi, la vision restrictive de la croissance et de la performance qui dépendait, autrefois, de l'investissement matériel, le capital immatériel est devenu la ressource stratégique pour tout pays soucieux de se développer et d'émerger.

Contexte général et fondements théoriques

Paul A. David et Dominique Foray (2002) attestent que les disparités de production et de croissance entre les pays ne s'expliquent plus par les ressources naturelles et leur abondance (ou rareté), mais par les améliorations de qualité des équipements et du capital humain et la capacité de création de nouvelles connaissances et de nouvelles idées et leur incorporation dans les équipements et dans les personnes. Ainsi, la part du capital intangible prend une plus grande place. Les auteurs ont d'ailleurs assimilé ce capital à des : « des investissements de formation, d'éducation, de R&D, d'information et de coordination, c'est-à-dire des investissements consacrés à la production et à la transmission de la connaissance » (p. 14).

Cette approche renouvelée de la croissance, a été confortée par la révolution des technologies de l'information et de la communication qui permettent l'accessibilité de cette nouvelle richesse et qui constituent un support pour son développement. De ce fait, chaque société dispose d'atouts propres en matière de connaissance. Il faut par conséquent œuvrer pour assurer l'articulation des savoirs avec les nouvelles formes d'élaboration, d'acquisition et de diffusion du savoir valorisées par le modèle de l'économie de la connaissance.

En effet, l'importance accordée aux savoirs révèle combien le rapport à ce dernier s'est trouvé profondément modifié par la diffusion des modèles d'économies de la connaissance. La part de l'immatériel, ne cesse de croître et le changement est présent dans la quantité des savoirs produits, la complexité des produits fabriqués et l'organisation des acteurs dans la dynamique de la production des connaissances. Cependant, et même si ce nouveau paradigme peine à trouver échos au niveau de toutes les économies du monde, néanmoins au niveau micro les organisations et entreprises qui concourent vers la performance n'ont pas attendu pour prendre ce tournant dans leur gestion et ont rapidement pris conscience de la valeur de cette ressource.

A ce titre, cette conception ne date pas d'hier, mais trouve son origine dans les travaux d'Edith Penrose en 1959. L'économiste a ainsi posé les jalons d'une théorie basée sur les ressources (Resources-Based-View, KBV). Ces apports ont ouvert le champ à de nombreux auteurs tout au long des années 1990 et 2000 et ont recentré l'analyse stratégique sur l'entreprise elle-même et sur ses spécificités. En 1984, Wernerfelt appréhende les ressources de l'entreprise, dont les ressources intangibles. En 1991, Barney introduit une classification des ressources composée de capital physique, humain et organisationnel. Dans cette même année Robert M. Grant établit une distinction entre le capital tangible, intangible et humain.

Dans le prolongement de la théorie basée sur les ressources, la perspective fondée sur les compétences a fait son apparition suite aux travaux de Hamel et Prahalad (1990)

qui ont introduit en 1989 la notion de l'intention stratégique. Ainsi, les choix stratégiques qui se décident selon la capacité à identifier les compétences centrales.

Ce n'est qu'à l'apparition de la théorie fondée sur la connaissance, que le concept de connaissance est propulsé au rang de ressource stratégique permettant aux entreprises d'acquérir un véritable avantage concurrentiel (Barney, 1991). L'entreprise est alors pensée comme un processeur de connaissance, où l'acquisition, la production et la distribution des connaissances sont indispensables au maintien des compétences (Lierena Patrick, Cohendet Patrick, 1991).

Cette vision de l'entreprise se précise au fur des apports des auteurs, notamment Nonaka et Takeuchi (1995) qui perçoivent l'entreprise comme une entité de création des connaissances. Ces derniers ont permis de se focaliser sur le concept de connaissances à travers différentes approches. De plus, ces derniers ont stimulé l'apparition de nombreuses réflexions et modèles venant opérationnaliser et adapter leurs apports.

Consciente que la matière grise doit être recueillie et partagée, les entreprises créent de la valeur à partir d'une combinaison de ressources, qui sont pour une large part de nature informationnelle. Ce sont ces éléments qui ont poussé les organisations à chercher, à connaître, à gérer et développer les compétences et les connaissances qu'elles possèdent, qu'elles doivent acquérir ou qu'elles sont susceptibles de perdre.

A la lumière des changements récents du contexte structurel, stratégique et environnemental: mondialisation, restructuration, développement des technologies de l'information et de la communication; la connaissance est devenue la richesse que toute organisation se doit de valoriser.

Dans ce nouveau cadre, la connaissance est ainsi considérée comme une ressource intangible, rare, complexe, et difficile à imiter, offrant de la sorte un avantage à long terme. La connaissance de par ses deux catégories n'est pas facile à mobiliser. En effet, la plupart des auteurs se sont accordés à catégoriser la connaissance en connaissance explicite où celle-ci prend une forme formalisée, codifiée, répertoriée et accessible au public. Néanmoins la deuxième catégorie dite connaissance tacite, fait référence aux savoir-faire qui sont difficiles à formaliser et à communiquer (Toukara, 2005) car elles sont acquises par les hommes au cours de l'exercice de leurs fonctions. Elles sont créées dans l'action et enrichies au fil des ans par les expériences. Ce sont des connaissances non codifiées ni répertoriées, et connues seulement par leurs détenteurs. Il s'agit des savoirs faire, expériences, expertises, intuitions ...

D'autre part il n'est pas aisé de créer, d'échanger et de transférer de la connaissance et plus particulièrement la connaissance tacite puisqu'elle se prête moins à la formalisation, à la verbalisation et à la mémorisation (Lamari, M. 2010).

La gestion de ce véritable capital que constituent les connaissances constitue un véritable défi pour tout type d'organisation. D'un point de vue opérationnel, les organisations se trouvent confrontées à de nombreux problèmes, notamment, la difficulté à obtenir les bonnes informations du fait de la dissémination et de la mauvaise organisation des savoirs et des expertises mais aussi à une mauvaise communication et circulation causées par une organisation trop rigide et la répétition d'erreurs déjà commises par le passé. Toutefois, il est à souligner que l'un des obstacles le plus nocif reste les départs massifs à la retraite prévus pour les prochaines années. Selon Ermine, J.-L. (2010), ce phénomène présente deux caractéristiques importantes, lesquelles sont mal connues et donc mal prises en compte dans les réponses à apporter (Bourdelaïs, 1993 ; OCDE, 1996 ; UNFPA, 2002). La première revient à l'ampleur du phénomène, car ce

dernier est mondial. Il est souvent considéré à tort que ce phénomène est propre aux pays développés à faible fécondité, mais presque tous les pays sont touchés : il suffit d'un allongement de l'espérance de vie ou d'une diminution de la fécondité pour qu'il y ait vieillissement démographique. La deuxième caractéristique est en relation avec la nouveauté du phénomène, ce dernier étant inédit, car jamais l'humanité n'a connu une évolution vers le vieillissement telle qu'elle se dessine actuellement.

En effet, l'ensemble de ces obstacles appuyés par le rapport déséquilibré entre départ massif à la retraite de personnes expérimentées et embauches de nouvelles recrues provenant d'un lieu de haut savoir technique et souvent porteuses de nouveaux savoirs pouvant être une source d'innovation, altèrent considérablement la gestion du patrimoine des connaissances au sein de l'organisation elle-même, et ce, en causant une rupture de la chaîne de transmission des connaissances et donc leur perte.

Dans ce même sillage, plusieurs auteurs ont contribué à modéliser le processus de développement des savoirs et le modèle le plus populaire ayant inspiré notre réflexion est celui de Nonaka et Takeuchi qui considèrent que le transfert du savoir s'effectue à la suite d'une interaction entre connaissances explicites et tacites. De plus et dans un effort d'opérationnalisation des travaux de Nonaka et Takeuchi, J.F. Ballay (2002) a développé un cadre de référence en gestion des connaissances qui gravite autour des processus de capitalisation, de transfert, de renouvellement soutenus par un processus de socialisation.

But général et problématique de la recherche

Le but global de notre étude est d'apporter un regard nouveau sur le défi de la valorisation des connaissances au sein d'une entreprise et ce, en s'inspirant des modèles théoriques cités ci-dessus. Cette valorisation des connaissances se concrétise à travers l'interaction du processus de transfert des connaissances à la fois techniques (savoir-faire, compétences opérationnelles, façons de faire pratiques, etc.) et cognitives (intuitives, personnalisées, etc.) (Lamari, M. 2010), entre l'ensemble des membres de l'organisation avec le processus de capitalisation de ces dernières.

Cette interaction permettra d'entrevoir de quelle manière vont-ils valoriser le capital de savoir de l'entreprise. Mais pas seulement le processus de la valorisation des connaissances doit être soutenu par le top management jusqu'à l'échelle opérationnelle où il est primordial d'instaurer des routines et des supports de partage et de capitalisation et une politique de gestion de partage des connaissances et de collaboration. Ceci nous permettra d'identifier les obstacles de types organisationnels et individuels contraignant la valorisation des connaissances dans un contexte donné. Ces données vont amener à relever un ensemble d'éléments pouvant inspirer la mise en place de leviers d'actions et de balises de prise de décision et des programmes visant à amoindrir le risque de la rupture de la chaîne de transmission des connaissances et ainsi leur perte au niveau des organisations tout en valorisant l'existant.

Ce but peut se décliner à travers les objectifs suivants :

- Démontrer l'intérêt de la valorisation des connaissances dans le cadre de la gestion des connaissances au sein des organisations ;
- Positionner et expliciter les processus de transfert et de capitalisation des connaissances dans le cadre de la gestion des connaissances ;
- Mettre en avant le rôle de la nature de la dimension relationnelle du processus de transfert et de partage des connaissances ;
- Préciser la nécessité d'une formalisation des connaissances cruciales pour toute organisation ;

- Démontrer l'implication des pratiques RH dans le processus de valorisation des connaissances.
- Démontrer l'apport et l'appui des 'IT' (*Information Technology*) dans l'effort de capitalisation et d'extériorisation des connaissances tacites et leur rôle dans la représentation des connaissances explicites de l'organisation.

C'est dans ce contexte que se situe le défi de la valorisation des connaissances et donc la problématique qui a été posée dans le cadre de ce travail qui est la suivante :

Comment le transfert et la capitalisation des connaissances peuvent-ils valoriser efficacement le capital de savoir des entreprises algériennes ?

De cette problématique générale découleront les questions suivantes :

1. Quels sont les déterminants des connaissances qui constituent le capital de savoir dont dispose les organisations en Algérie ?
2. De quelle manière peut-on conserver les connaissances cruciales et l'expertise détenus par le personnel et actualiser par de nouvelles connaissances, permettant ainsi la continuité du fonctionnement des organisations ?
3. Quels sont les facteurs impactant sur le processus de partage des connaissances au sein d'une organisation ?
4. Quelle serait les dispositifs adéquats à la démarche de valorisation des connaissances permettant d'assurer le partage des connaissances au sein de l'organisation avec une disponibilité permanente ?

Afin de répondre à ces questionnements, trois hypothèses ont été formulées. Il s'agit :

H.1 : « La politique et les pratiques de gestion de l'entreprise conditionnent les démarches en matière de constitution, de rétention et de valorisation du réservoir des connaissances et d'expertises détenus par les membres d'une entreprise ».

H.2 : « L'articulation des processus de capitalisation et de transfert des connaissances permet à l'organisation une continuité dans la constitution du réservoir des connaissances en prévenant le risque de perte de savoir et d'expertise nécessaires quant à son fonctionnement ».

H.3 : « Les pratiques RH appuyées par l'apport des supports technologiques peuvent aspirer à valoriser la base des connaissances au sein de l'entreprise ».

Démarche méthodologique empruntée

La problématique posée dans le cadre de cette thèse porte sur le fait de comprendre comment le transfert et la capitalisation des connaissances contribuent-ils à la valorisation du capital de savoir que possède une organisation. Ainsi il s'agit de comprendre comment ces deux processus fortement liés arrivent-ils à valoriser ce capital de savoir.

Dans ce cadre, la démarche adoptée est interprétative. En effet, le paradigme interprétatif use principalement de la compréhension. Ainsi, selon Perret et Séville (2003) le processus de création des connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Ainsi, l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension de cette réalité sociale (Allard-Poesi et Maréchal, 2003).

Toutefois, le processus de compréhension est complété par l'interprétation. Ces interprétations se construisent dans le cadre interprétatif grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers (Perret et Séville, 2003). Cette interprétation consistera à expliquer la compréhension.

Guidée par l'empathie, la visée de cette recherche par le biais de la question de recherche formulée ci-dessus sera de comprendre ce qu'impliquent les processus de capitalisation et de transfert des connaissances en termes de valorisation du capital de savoir. Ceci permettra par la suite d'entrevoir l'effet de cette valorisation sur les entreprises algériennes.

De ce fait, en comprenant et expliquant les processus de transfert des connaissances et de capitalisation des connaissances, ainsi que l'interaction existante entre les deux processus, cela permettrait d'expliquer les enjeux de la valorisation des connaissances pour l'entreprise algérienne. La démarche qui sera empruntée consistera à mobiliser l'arsenal théorique concernant la problématique de la valorisation des connaissances et c'est sur la base de ces apports de la littérature, qu'il va être donné du sens aux observations empiriques. En effet, l'exploration hybride comme démarche et tel que l'expose Charrière et Durieux (2003) permet l'approfondissement des connaissances antérieures.

Notre recherche est, ainsi, compréhensive mais aussi explicative et/ou interprétative avec une démarche d'exploratoire hybride.

Choix du terrain empirique

La valorisation des connaissances dans le cadre d'une gestion des connaissances en tant que sujet d'actualité en Algérie vient répondre aux contraintes liées à la perte des connaissances et à la non maîtrise des métiers auxquelles doit faire face les entreprises algériennes aujourd'hui, notamment l'entreprise Sonatrach.

L'entreprise Sonatrach est une entreprise stratégique pour le pays. Cette dernière dont dépend actuellement l'économie algérienne et dont la stratégie doit s'accorder avec la stratégie de développement nationale doit avoir une maîtrise parfaite de ses métiers et donc des connaissances liées au secteur des hydrocarbures.

Bien qu'elle soit dominante dans le marché national, néanmoins sur le plan international cette dernière doit faire face à une compétitivité féroce face à des entreprises relevant des pays les plus développés au monde. De plus le portefeuille de métiers qu'elle doit gérer et donc maîtriser exige un savoir-faire de qualité et une technicité absolue.

Comme toute entreprise, la société Sonatrach est exposée à des risques réels liées à la perte de son patrimoine de connaissances soit pour des raisons de départ massif en retraite, chose qu'elle a connu ces dernières années et qui a été compensée à travers un recrutement massif d'universitaires dans le domaine des hydrocarbures n'ayant peu d'expérience du terrain. De plus sa politique de partenariat et d'externalisation effectuée avec les entreprises étrangères la laisse dépendante de ces dernières du moment qu'elle n'effectue aucun transfert de technologie.

Notre choix s'est porté sur la division production qui relève de l'activité Exploration & Production (E&P) du fait de son importance dans la chaîne de production pétrolière et des métiers que celle-ci doit gérer à travers les directions régionales qui sont implanté au Sud du pays. De plus, la division production se situe dans une problématique de valorisation des connaissances.

Plan de la thèse

Au vu des éléments exposés ci-dessus, il a été opté pour le plan suivant :

1-Partie théorique

- Revue de la littérature sur le concept de connaissance, son évolution et développement ;
- Présentation de la problématique de la valorisation des connaissances et examen des modèles théoriques la traitant ;
- Analyses des processus de gestion de l'entreprise et des processus de gestion des connaissances impliqués dans la valorisation des connaissances.

2- Positionnement épistémologique et démarche de recherche

- Explicitation du positionnement explicative et/ou interprétative adopté avec une démarche d'exploratoire hybride ;
- Présentation de la problématique de recherche et des objectifs de la recherche qui seront opérationnalisés sur le terrain empirique choisi pour l'étude.

3- Résultats d'analyse, interprétation et discussion

- Présentation des résultats de la démarche mixte adoptée, à travers les résultats des entretiens et du questionnaire établit dans le cadre de cette démarche ;
- Interprétation des résultats et réponse à la problématique de recherche ;
- constitution du schéma d'analyse final afin de comprendre le phénomène étudié.

Chapitre I : Cadre conceptuel et fondements théoriques

Entre apports théoriques et évolutions du monde économique actuel, une place essentielle est conférée au capital intangible. Ce dernier s'entrevoit principalement dans le concept de la 'connaissance'.

En effet, l'évolution de la théorie basée sur les ressources a fini par qualifier la connaissance de ressource cruciale au sein des organisations conditionnant, ainsi, sa performance.

De plus, d'autres implications s'ajoutent à cet état de fait. Il s'agit des effets de la mondialisation et le vieillissement de la population qui se veut pressant. Tous ces phénomènes mettent la connaissance au centre de toutes les attentions.

Ainsi et avant d'appréhender ces prises de consciences dans le présent chapitre, il est tout d'abord nécessaire de faire connaissance avec le concept lui-même, et ce, en s'accordant sur sa définition afin de le positionner et de le distinguer par rapport aux autres concepts, tout en mettant en évidence les concepts le composant et l'approche managériale qui le dicte.

Toutefois et pour bien maîtriser ce concept dans toutes ses dimensions, la connaissance est amenée à être gérée. Le management des connaissances en tant que discipline a évolué à travers les théories et les pratiques, ce qui a permis l'apparition de nombreux modèles KM où chacun appréhende et développe un des aspects du KM. Ceci permet de rendre cette discipline plus mature et ainsi indispensable au sein des organisations. Le Management des connaissances en tant que discipline à part entière sera appréhendé dans ce chapitre.

Section 1 : Définition et évolution du concept de la 'Connaissance'

La société actuelle ainsi que les organisations qui activent en son sein s'accordent sur l'importance croissante des ressources immatérielles. A cet effet, il va s'en dire que l'évolution des organisations est tributaire des ressources qu'elles détiennent, à savoir les ressources informationnelles mais dans leur forme la plus mature et la plus évoluée. Dans ce cas, il s'agit de la connaissance.

En effet, parmi les réalités de la société actuelle, reconnaître la connaissance comme étant centrale dans la vie organisationnelle tout comme dans la vie sociale » (Benabderrahmane Yasmina, 2012, p. 73) est un fait approuvé par l'ensemble des acteurs de la société. La connaissance constitue la principale ressource des sociétés et des organisations.

Ainsi, il est opportun d'accorder une attention particulière au concept de connaissance en commençant par parcourir la gradation et la hiérarchisation qui permet d'aboutir à ce concept lui-même. Mais aussi de le positionner par rapport à un ensemble de notions voisines et à ses composantes : savoir-faire, savoir être... et ce, afin d'éviter toute amalgame dans la compréhension du concept en question.

1. De la Donnée à la Connaissance

La clarification conceptuelle de la « connaissance », passe d'abord par une gradation de concepts qui permet d'aboutir à notre concept central. Cette gradation est abordée par un bon nombre d'auteurs et théoriciens sous la forme d'une hiérarchie, ou bien ce que certains auteurs dont Moktar Lamari appel dans son article intitulé « des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées » paru dans la revue *Télescope* (2010, p.42) '*spectre du savoir* 'Ce dernier s'entrevoit à travers le schéma présenté ci-dessous :

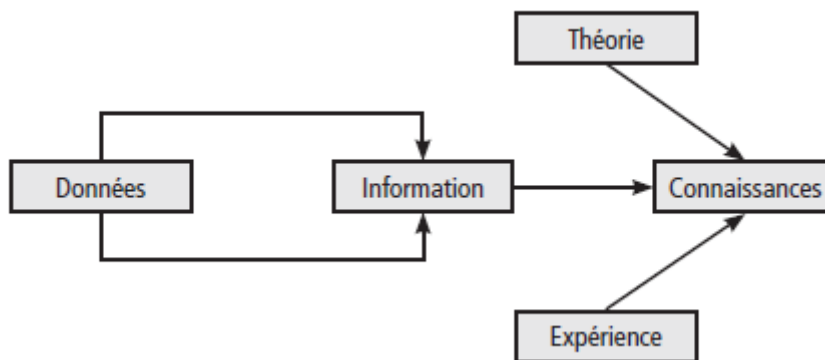


Figure n°1: Le spectre du savoir : l'information versus la connaissance

Source : Moktar Lamari, 2010, p.42

Moktar Lamari (2010) souligne que l'importance de la distinction entre ces notions est plus qu'essentielle et elle peut s'entrevoir par le cheminement explicatif des notions de donnée, d'information, de compétence et de connaissance. Ceci permet de comprendre, ainsi, la distinction et l'articulation entre la connaissance et ces concepts connexes.

1.1 Le spectre de la connaissance

Appréhender le spectre de la connaissance avant le concept de la connaissance lui-même permet de mieux la cerner en tant que concept qui a évolué. Ce spectre de la connaissance peut s'entrevoir à travers la figure ci-dessous :

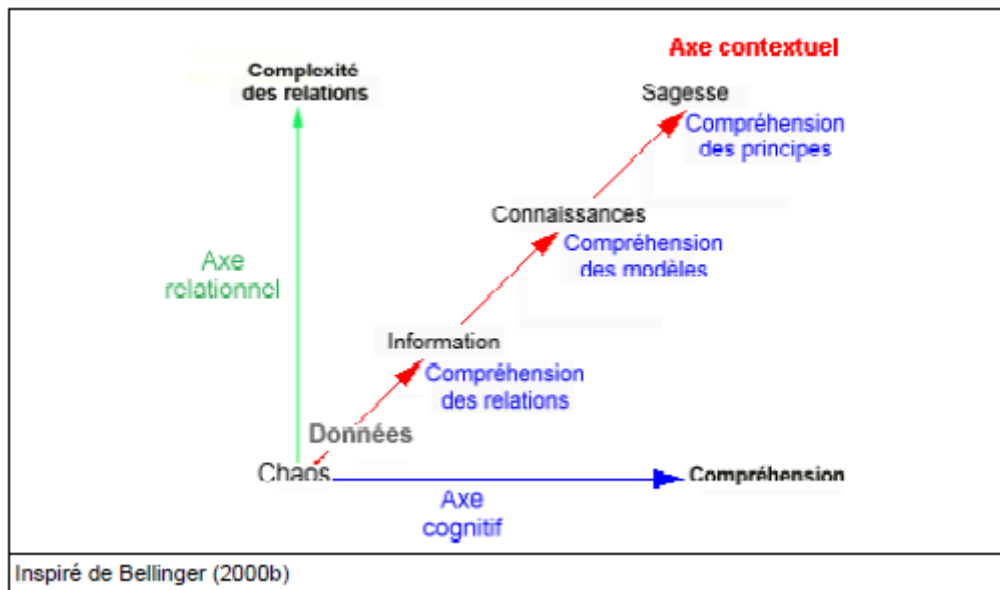


Figure n°2 : Le spectre de la connaissance

Source : tirée de la thèse de doctorat Diane Mercier (2007)- université de Montréal

Le spectre du savoir commence par la notion de ‘données’. Dans ce cas, les niveaux de compréhension et de complexité des liens entre les données sont extrêmement faibles. Selon l’analyse de Diane Mercier (2007) dans sa thèse intitulée « Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination » soutenue en janvier 2007 à l’université de Montréal : « les données laissent peu de place à l’interprétation et sont décontextualisées » (p. 25).

Une fois, les données interprétées et structurées, ces dernières laissent place, à l’information. À ce niveau, s’entrevoit, ainsi, une meilleure compréhension des données existantes en intégrant le contexte qui se veut plus complexe.

A un niveau de complexité supérieur des liens, l’information s’enrichit et se développe pour devenir connaissance.

Dans ce qui suit, l’explicitation de cette gradation de la donnée à la connaissance en passant par l’information et en appréhendant la compétence.

a) De La donnée

Bien souvent les données, sont assimilées à des faits, des nombres, etc. comme le souligne, Thomas, H., Davenport et L., Prusak (2005) : « Data is a set of discrete, objective facts about events » (p. 2).

D’autres auteurs s’accordent sur cette définition et considèrent les données comme : « des morceaux inorganisés d’informations qui peuvent être obtenus par des sources primaires directement par des appareils de mesures ou des personnes ou par des sources secondaires (écrites), internes ou externes à l’organisation » (Brilman Jean, 2003, p. 444). L’auteur Benabderrahmane Y (2012) rajoutent que les données : « peuvent être de nature qualitative ou quantitative, une donnée n’a qu’une signification, pas de sens en elle-même et résulte de procédures d’acquisition, sa seule perspective est celle de sa formalisation » (p.75).

En effet, les niveaux de compréhension et de complexité de liens entre les données sont faibles. Ces derniers comme l’indique Diane mercier dans son analyse (2007) : « laissent peu de place à l’interprétation et sont décontextualisées » (p. 25).

Néanmoins, une fois traitée et interprétée, la donnée acquiert un sens et devient alors une information.

b) De L'information

Le mot information est habituellement associé à la fois selon Sveiby Karl Erik (2000) : « aux faits et à la communication des faits » (p.3). Selon l'AFNOR (2000)¹ « l'Information se définit comme étant la connaissance concernant un objet tel qu'un fait, un événement, une chose, un processus ou une idée, y compris une notion, et qui, dans un contexte déterminé, a une signification particulière » (p.32).

Contrairement aux données, l'information a un sens. Selon les auteurs Davenport et Prusak, (2005) : « une donnée devient information au moment où son créateur lui donne du sens » (p. 3). Ceci peut s'effectuer selon Mercier (2007, p. 25) par l'interprétation et l'organisation. En outre, une donnée peut basculer vers une information que si l'homme procède à sa contextualisation, catégorisation, correction et même la rendre concise en la condensant.

Ainsi, les auteurs Bourdon I. & Tessier N (2008, p.3)², qualifient l'information de message perçu ou reçu qui modifie les connaissances du récepteur. De ce fait, la qualité d'une information est tributaire de son exactitude, de sa disponibilité et de sa pertinence. Les organisations se trouvent confrontées au défi de recherche d'une information potentiellement porteuse de sens, au sein de leur environnement ; mais également émettre de l'information susceptible d'influencer ce même environnement (Benabderrahmane Y, 2012, p. 76).

Prenant plus de sens selon Thomas H, Davenport et L Prusak, (2005) et plus d'ancienneté et d'expérience, et ajoutant des liens plus complexes tels que le contexte (Mercier Diane, 2007, p. 25), l'information se convertie progressivement en une connaissance.

Les informations résultent de l'intégration et de l'organisation de données leur conférant un sens. D'après Erik Sveiby (the new organizational wealth- Berrett-Koehlet-1997), l'un des auteurs pionniers en matière de définition du savoir et de sa mesure, « l'information peut ne pas avoir de la valeur, elle peut être une perle ou une ânerie ; si c'est le cas quand on l'a reçue, c'est trop tard » (Brilman Jean, 2003, p. 444).

c) A La connaissance

Il est important de préciser que le terme 'savoir' définit la culture en générale, c'est-à-dire des informations enregistrées de manière plus ou moins définitive et structurée. Le savoir est un su, quelque chose d'acquis. Selon J. Y. Prax (2003) : « Le mot indique donc une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas censée s'oublier ou se perdre » (p. 64).

Selon Bruneau Maurice et Pujos Jean François (1992, p.122)³, qui caractérisent la connaissance : « d'affaire complexe et difficile à cerner puisqu'elle vise à donner du sens aux informations. Elle suppose interprétation des informations, appropriation mais aussi expérimentation et intériorisation. Elle se fonde sur la raison aussi bien que sur les impressions, les sensations, l'intuition ou les sentiments ».

Sveiby Karl Erik (2000) rejoint l'avis de ces auteurs, car ce dernier l'associe au contexte dans lequel une connaissance est créée et au sein duquel elle se trouve fort dépendante :

¹AFNOR est un groupe international de services organisé autour de 4 grands domaines de compétences : la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation, cité par ALAIN Vincent. (2000), *Manager le système d'information de votre entreprise*, édition d'organisation, Paris 2000. p32.

² Bourdon, I. & Tessier, N. (2008). Management des connaissances et gestion des ressources humaines : l'incontournable tandem. *Revue Economie et Management*, Numéro 126, p.3.

³Bruneau Maurice, Pujos Jean François. (2000). *Le Management de connaissances dans l'entreprise : ressources humaines et systèmes d'informations*. Editions d'Organisation, p. 122.

«ce mot peut désigner l'information (avoir connaissance de quelque chose), la conscience, le savoir, la science, l'expérience, le talent, la perspicacité, la compétence, le savoir-faire, l'aptitude pratique, la capacité, l'apprentissage, la sagesse, la certitude... ». Néanmoins dans son ouvrage intitulé « Knowledge Management la nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société », il s'arrête sur le fait que « :

La connaissance peut être définie comme la capacité à agir. Ce n'est pas une définition « fourre-tout ». La capacité à agir de chacun à créer de manière continue par apprentissage. En d'autres termes, elle est contextuelle. La connaissance ne peut être séparée de son contexte. La notion implique également un sens téléologique (étude de la finalité). L'apprentissage humain est destiné à permettre de survivre dans un environnement souvent hostile. Dans cette définition de la connaissance, la partie « action » peut renvoyer à une action matérielle ou à une action intellectuelle (parler ou analyser). » (p. 75)

Ainsi, dans un premier temps, la connaissance sera considérée telle que qualifiée par Davenport et Prusak (2005) de concept mieux encadré, plus profond et plus riche que la donnée et l'information. Ces auteurs formulent une définition de la Connaissance qui nous permettra de s'entendre sur la description qui sera assimilée et comprise par tous. Cette définition qu'est la suivante valorise la connaissance en elle-même et met en avant ses caractéristiques qui la rendent si difficile et compliquée à gérer :

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms. (Davenport & Prusak, 2005, p.4)

À partir de cette définition, il est à comprendre que la connaissance peut être *individuelle* inhérente à l'individu et à son expertise et son expérience. Mais pas seulement, car elle peut être aussi *organisationnelle* et qui se dissimule dans les routines organisationnelles, dans les process et les normes.

Cette définition n'est pas définitive, le concept de 'connaissance' sera appréhendé plus en détail dans la partie suivante à travers des modèles théoriques et les différentes perceptions des auteurs quant à ce concept.

d) Et La compétence

Souvent la compétence est considérée comme une mise en action de la connaissance. M. de Montmollin (2010)⁴ désigne de « compétences » : « les connaissances, savoir-faire, types de raisonnements, habiletés, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique » (pp. 10-11).

A partir de ces éléments qui constituent les compétences, deux grandes catégorisations sont distinguées par l'auteur Batal Christian (1998)⁵ : «

- Les compétences d'un emploi qui correspondent aux 'savoirs', aux 'savoir-faire' et aux 'savoir-être' qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail.

⁴Dietrich, A. Gilbert P, Pigeyre, F. Aubret, J. (2010), *Management des compétences : enjeu, modèles et perspectives*. Édition Dunod.

⁵Batal christian. (1998). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*. Édition d'organisation. Paris, p. 150.

- Les compétences d'un individu correspondent aux 'savoirs', aux 'savoir-faire' et aux 'savoir-être' qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en prouve le besoin » (p.150).

Suites aux éléments décrits ci-dessus, les caractéristiques suivantes peuvent ressortir que⁶ :

- *Les compétences sont finalisées* : être compétent pour une tâche, ou pour une gamme plus ou moins large de tâches. Ce sont des connaissances opératives ou fonctionnelles, puisqu'elles sont mises en jeu en vue de la réalisation d'un but.
- *Les compétences sont acquises* : La compétence s'acquiert par, des instructions ou par l'action elle-même. Certaines compétences sont propres à l'individu qui ne peut les exprimer qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche (compétences tacites).
- *Les compétences sont des ensembles structurés* : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies ou des relations.
- *Elles ont un caractère hypothétique* : la compétence est une notion abstraite, on ne peut observer que ses manifestations. Elle est inférée à partir de l'activité réellement exercée. (Dietrich, A. Gilbert P, Pigeure, F. Aubret, J. (2010), p. 11).

Comme le souligne K. Sveiby (2000)⁷, une compétence est une construction dynamique, en interrelation constante elle peut être considérée comme étant constituée de cinq éléments interdépendants, l'auteur cite (2000, pp. 72-73) : «

- *Savoir-faire opérationnel et démontré, c'est-à-dire des savoir-faire exploités en milieu professionnel et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi ;*
- *Connaissance explicite : la connaissance explicite suppose la connaissance de fait. Elle est essentiellement acquise par l'information, souvent dans le cadre d'une formation particulière.*
- *Aptitude : c'est le savoir-faire, le talent ou l'art du « savoir comment ». Elle suppose une capacité effective - physique et intellectuelle – et elle est essentiellement acquise par la formation et la pratique. L'aptitude suppose la connaissance de règles de procédures et de capacité à communiquer.*
- *Expérience : l'expérience est principalement acquise par une réflexion sur les erreurs et les réussites passées.*
- *Jugement de valeur : les jugements de valeur sont des perceptions de ce que la personne pense être juste. Ils agissent comme des filtres conscients et inconscients dans l'apprentissage de chaque personne.*
- *Réseau social : le réseau social est constitué des relations de l'individu avec d'autres dans un environnement et une culture transmise par tradition ».*

Par ailleurs et dans une large mesure, la compétence dépend de l'environnement. Ceci est particulièrement vrai compte tenu des éléments liés à l'expérience et au réseau social de la compétence. Si une personne se trouve placée dans un nouvel environnement, elle perd de la compétence. Lorsque l'importance de l'acquis professionnel est fortement valorisée,

⁶Dietrich, A. Gilbert P, Pigeure, F. Aubret, J. (2010). Op. cit. p. 11.

⁷Sveiby Karl Erik. (2000). *Knowledge Management La nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*. Édition Maxima. Paris.

les personnes se sentent dépossédés de leur propre valeur et perdent l'estime d'eux-mêmes (Sveiby, 2000, p. 73).

Pour terminer, il est intéressant de voir la perception d'autres auteurs dont Bender et Fish (2000) qui ont résumé la transition décrite ci-dessus de la donnée à la connaissance comme suit et qui ont extrapolé cette hiérarchisation à *l'expertise* qui l'assimilent, d'ailleurs, à une connaissance approfondie d'un certain domaine. Cela peut s'entrevoir comme suit :

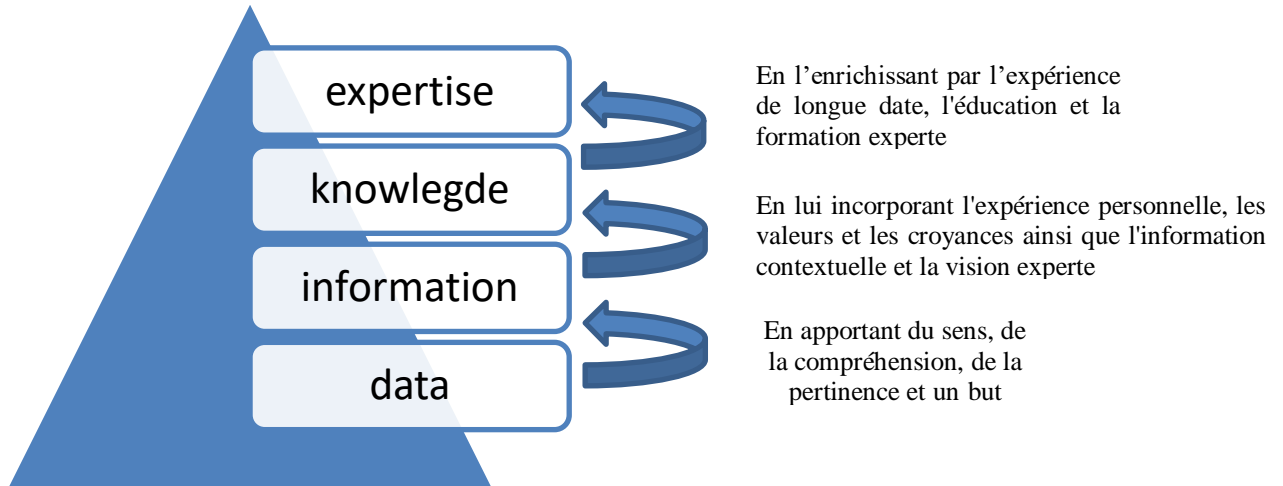


Figure n°3 : la hiérarchie de la connaissance

Source : Bender et Fish, (2000, pp125-137)

1.2 Distinction et interdépendance entre la connaissance et les concepts 'donnée, information et compétence'

La connaissance en tant que concept se trouve souvent confondu avec la multitude des concepts explicités ci-dessus et qui relèvent d'un même courant de réflexion. Ceci exige de souligner les distinctions entre la Connaissance et ces concepts, d'une part, et les interdépendances ou liens qui existent, d'autre part.

a) L'articulation entre les concepts :

• Donnée et connaissance

Entre *la donnée et la connaissance*, la distinction est forte apparente, et ce, du fait que la donnée s'apparente à une matière première qui ne dépend pas de l'être humain mais des faits, contrairement à la connaissance, notamment dans sa dimension tacite qui est inhérente à l'humain qui la détient.

• Information et connaissance

Entre *l'information et la connaissance*, Dominique Foray (2000) dans son ouvrage dédié à « l'économie de la connaissance » déclare que la connaissance possède quelque chose de plus que l'information, car l'auteur le démontre comme suit :

- La connaissance est d'abord fondamentalement une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, tandis que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées d'une certaine façon inertes ou inactives, ne pouvant par elles –mêmes engendrer de nouvelles informations ;
- La reproduction de la connaissance et la reproduction de l'information sont des phénomènes bien différents. Alors que l'une se fait par l'apprentissage (apprentissage d'une capacité d'apprentissage), l'autre s'effectue simplement par duplication ;

- La mobilisation d'une ressource cognitive est toujours nécessaire à la reproduction de la connaissance, tandis qu'une simple photocopieuse permet de reproduire une information. (Foray, 2000, pp. 8-11)

- **Compétence et connaissance**

Comme il a déjà été mentionné auparavant, l'auteur Kar Eric Sveiby (2000), considère que la compétence dépend de l'environnement. En effet, selon la même source une personne se trouve placée dans un nouvel environnement, elle perd de la compétence.

Ainsi, dans sa mesure la plus large, la compétence est une mise en pratique de la connaissance. Elle se réalise ainsi dans l'action.

La compétence englobe la connaissance, car elle fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être et à leurs attitudes éthiques.

- b) L'interdépendance entre les concepts**

Outre les articulations et différences entre les quatre concepts, il apparaît une interdépendance flagrante.

Les données représentées comme des observations et des faits (Zack, 1999), se convertissent en information par l'interprétation et l'organisation mais pas seulement, Peter Drucker (cité dans Thomas H, Davenport et L Prusak, 2005), rajoute la pertinence et surtout un objectif, ce que démontrent ses propos « *information is data endowed with relevance and purpose* ».

En rajoutant un échelon de complexité et un contexte, ces informations seront réappropriées par l'être humain qui va les personnaliser, les capitaliser, les enrichir et les valoriser pour devenir des connaissances.

Ces connaissances seront exploitées et donc soumises à la pratique et au terrain à travers leur mise en action sous forme de compétences.

Après avoir pris conscience de la complexité du concept de la connaissance et afin de mieux le cerner, il est nécessaire de clarifier les notions connexes à ce concept. Ces notions se rapprochent fortement et le constituent.

- 2. Clarification des notions connexes au concept de la connaissance : définition des termes de base**

Il est plus qu'essentiel de cerner le concept de la « connaissance » à travers ces notions connexes qui la constituent par la même occasion.

- 2.1 Le savoir, actif stratégique de l'entreprise**

Une des difficultés majeures que soulève Yvon Presqueux (2004), est que la notion provient de la confusion établie, en anglais, entre « savoir » et « connaissance », deux notions traduites par *knowledge*. Dans L'archéologie du savoir (1969), M. Foucault, définit le savoir comme « ce dont on ne peut parler que dans une pratique discursive qui se trouve par-là spécifiée » (p. 238). Selon l'auteur le savoir au sens brut du terme constitue un domaine :

Constitué par les différents objets qui acquerront ou non un statut scientifique (...), l'espace dans lequel le sujet peut prendre position pour parler des objets auxquels il a à faire dans son discours (...), le champ de coordination et de subordination des énoncés où les concepts apparaissent, se définissent, s'expliquent et se transforment (...), des possibilités d'utilisation et d'appropriation offertes par le discours. (Foucault, 1969, p.238)

Les travaux anglo-américains sont encore plus diserts sur la notion de *knowledge* et ses synonymes. Néanmoins, le savoir est considéré comme étant des ressources possédées ou plus généralement mobilisables par l'entreprise qui lui permettent de se mouvoir ainsi. Ce sont donc les ressources qui sont à l'origine des performances stables de l'organisation. Autrefois, les ressources les plus importantes pour l'entreprise étaient la terre, le travail et le capital tels que pouvaient le considérer les économistes jusqu'alors. Aujourd'hui où la donne a changé, les actifs immatériels sont devenus des actifs stratégiques au sein de l'organisation. Ces derniers, sont essentiellement composés de savoirs. Le savoir correspond à des connaissances aussi bien générales que spécialisées. C'est une forme achevée de l'information une fois reconnue et validée ou acceptée, intégrant à la fois des données, des faits, des informations, et parfois des hypothèses. Le savoir trie, combine et interprète les informations.

En effet, pour que des actifs fournissent des avantages durables, il ne faut pas qu'ils se diffusent, ou de façon très lente, qu'ils ne soient pas imitables ou accessibles sur un marché. Ce sont les ressources les moins tangibles et les moins palpables qui possèdent ces propriétés.

2.2 Le savoir-faire

L'auteur Brilman (2003, pp.4454-445) considère que le savoir-faire est plus important encore dans le cas des activités humaines. Ce concept est défini par Jean-François Balley (2002) : « comme le bon équilibre entre savoir et action, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances qui sont mises en œuvre lorsque nous sommes en train d'agir (...) que cela soit pour fabriquer, pour concevoir, pour réparer, pour communiquer, pour vendre, pour planifier, pour diriger, toutes ces tâches, toutes ces activités exigent du savoir-faire ».

Aussi, Brilman (2003) mentionne que le savoir-faire ne peut s'acquérir qu'en situation réelle ou stimulée. À ce niveau le savoir-être peut faire partie du savoir-faire. Selon l'auteur, ce dernier qui est toujours tributaire du moment et de la *situation*, contient une *partie personnelle* qui peut différer quelque peu d'un individu à l'autre, une *partie d'évidence* qui ne nécessite pas d'être explicitée parce qu'elle semble partagée par tous, du *savoir stabilisé et parfois en partie formalisé*, mais il s'accompagne aussi de notions résultant de *tâtonnements* et d'expériences fragmentaires en cours.

Il faut également être conscient que chaque action est susceptible de remettre en cause le savoir antérieur.

Le savoir peut avoir deux origines : une origine *cognitive*, c'est tout ce qui est appris par les moyens d'exposés, de lectures ou d'images, c'est le savoir bâti sur l'information et donc les données. L'autre origine dite parfois *expérientielle* est celle qui résulte d'expériences vécues ou d'évènement.

2.3 Le savoir-être

De prima bord le concept de 'savoir-être' est un mot composé de deux notions : 'le savoir et l'être'. Le savoir étant défini auparavant, reste l'être' qui correspond à la personne, à son comportement et à sa façon de parler, de communiquer, etc.

En combinant les deux notions, le savoir-être correspond selon Batal christian (1999) qui a écrit dans son livre intitulé « La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences » à : « la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des 'postures mentales'. Les « savoir-être » s'acquièrent dans les mêmes conditions que les « savoir-faire », mais leur apprentissage suppose d'abord une situation pédagogique de nature à faciliter la prise de conscience de l'importance de cette dimension comportementale dans son travail. » (pp. 150-154)

Ainsi, le savoir-être peut être relationnel (être diplomate, être à l'écoute, être ferme), comme il peut être interne (être précis, être rigoureux,...).

De ce fait, il est envisageable de considérer que ces trois concepts tels que réunis comme les composantes de la connaissance dans sa forme la plus achevée et la plus mature.

3. Le concept de « la connaissance »

Pour mieux appréhender la connaissance, il est plus efficace de s'intéresser à ses caractéristiques et de l'approcher d'un point de vue ontologique et épistémologique.

3.1 Caractéristiques de la connaissance

Tel qu'il a été démontré auparavant, la connaissance dans sa conception la plus générale a de multiples sens. Elle peut désigner l'information (avoir connaissance de quelque chose), la conscience, le savoir, la science, l'expérience, le talent, la perspicacité, la compétence, le savoir-faire, l'aptitude pratique, la capacité, l'apprentissage, la sagesse, la certitude, etc. La définition dépend du contexte dans lequel le terme est utilisé⁸. Les quatre caractéristiques tels que proposés par Karl Erik Sveiby (2000) aident à mieux cerner le concept.

Fortement inspiré par les apports de l'auteur, les caractéristiques de la connaissance explicitées par Karl Erik Sveiby (2000, pp. 64-74) ont été reprises et résumées comme suit :

a) *La connaissance est tacite*

La connaissance en tant que ressource intangible constitue aujourd'hui pour les dirigeants - ayant pris conscience de son importance stratégique - une préoccupation majeure. Cette dernière est très difficile à exprimer, elle est le plus souvent- tacite.

L'auteur Michael Polanyi a développé sa théorie des connaissances tacites à la fin des années 40 et au début des années 50. Sa perception du concept de connaissance repose sur trois axiomes :

1. Une véritable découverte qui ne peut être expliquée par un ensemble de règles articulées ou d'algorithmes.
2. La connaissance est en même temps publique et, dans une large mesure, personnelle (parce qu'elle est élaborée par des hommes, elle n'est pas exempte d'émotions ou de passion).
3. Sous la connaissance explicite⁹, il y a une connaissance sous-jacente et plus fondamentale ; toute connaissance est soit tacite soit enracinée dans la connaissance tacite, c'est-à-dire dans la pratique.

Toutefois, la connaissance n'est ni privée, ni subjective puisque, bien qu'individuelle, elle est élaborée socialement. La connaissance transmise socialement se mélange avec l'expérience que l'individu a de la réalité. De nouvelles expériences sont toujours assimilées au travers des concepts que possède un individu¹⁰. Pour aller loin dans l'explication, l'accomplissement de toute activité suppose l'utilisation de deux

⁸ Il est impossible de décrire le langage sans mentionner l'utilisation que l'ont fait. Les concepts sont si fluides qu'il n'est pas possible de les définir de façon stricte. La seule façon de vérifier qu'un concept est compris, c'est la façon dont il est utilisé. Cette notion revêt de vastes implications pour les gestionnaires qui tentent d'appréhender la connaissance tacite des personnes pour la convertir en terminologie explicite. Nous ne pouvons espérer en saisir qu'une très petite proportion (Wittgenstein 1995, 69-77).

⁹Ce sont les connaissances formalisées, codifiées, répertoriées et accessibles au publics.

¹⁰Polanyi s'inspire ici de Piaget qui décrit la formation de la connaissance en termes d'assimilation et d'adaptation.

dimensions de la connaissance : une connaissance spécifique, celle de l'objet ou du phénomène considéré ; et une connaissance tacite, celle qui est utilisée comme un outil pour manipuler ce qui est considéré.

Les connaissances tacites et spécifiques ne constituent pas deux catégories ou deux niveaux d'une hiérarchie mais plutôt deux dimensions d'un même tout. Elles sont complémentaires : la connaissance tacite fonctionne comme une connaissance de fond qui aide à l'accomplissement de la tâche considérée. En outre, la part tacite de la connaissance est variable d'une situation à une autre.

Que la connaissance soit utilisée d'une manière tacite ou spécifique, cela dépend de la situation. Polanyi insiste, ainsi, sur l'aspect fonctionnel de la connaissance.

b) La connaissance est orientée vers l'action

La régénération fréquente des connaissances nouvelles se reproduit constamment par l'analyse des impressions sensorielles reçues, et au même moment, les connaissances anciennes se perdent. Cette dynamique est exprimée par des verbes comme *apprendre, oublier, se souvenir et comprendre*.

Pour décrire la façon de créer et d'acquérir une nouvelle connaissance par l'application aux sensations les capacités et les faits déjà possédés. Michael Polanyi utilise le terme d'*apprentissage*, qui est un processus qui consiste à recueillir des indices fragmentaires par l'intermédiaire des perceptions sensorielles et de la mémoire, et à les classer en catégories. En d'autres termes, c'est donner un sens à la réalité en la décomposant en théorie, méthodes, sensations, valeurs et aptitudes techniques qui peuvent être utilisées ensuite d'une manière que la tradition juge valide. Donc, il y a d'abord un enregistrement des éléments particuliers à partir desquels l'objet qu'il désigne peut-être déduit. Cette action d'interprétation est un acte informel de l'esprit qui ne peut pas être accompli par une opération formelle ou par un système d'intelligence artificielle. L'intégration de la connaissance est une aptitude personnelle. Elle ne peut être cédée ou transmise et chacun doit la construire individuellement.

c) La connaissance repose sur des règles

Il existe également des règles pour mettre en œuvre consciemment ou inconsciemment la connaissance. Au fil des années, le cerveau a emmagasiné d'innombrables modèles qui agissent comme autant de règles conscientes pour que l'individu puisse faire face à toutes les situations imaginables. Ces règles permettent d'agir rapidement et avec efficacité sans qu'une réflexion sur les actions soit nécessaire.

Ces règles jouent également un rôle vital dans l'acquisition et dans l'amélioration des compétences. Les règles sont liées aux résultats des actions et leur connaissance. La règle agit comme tacite, elle se développe au cours de l'apprentissage ou par tradition (autrement dit, en faisant). La maîtrise des règles s'accompagne également de la capacité à les modifier ou à les étendre. Bien que les règles soient généralement tacites, elles peuvent en effet être formalisées en règles explicites fondées sur l'expérience.

Les règles agissent comme des filtres à l'acquisition de la connaissance, elles filtrent les nouvelles connaissances.

d) La connaissance évolue constamment

Polanyi décrit la connaissance comme un objet qui peut s'articuler en mots. Lorsque la connaissance devient explicite à travers le langage, elle devient statique. Elle peut alors être soumise à la réflexion. En mettant une distance entre l'acteur et la connaissance en langage ou en symboles, la connaissance peut être répartie, critiquée et de ce fait augmenter.

Ce qui a été verbalisé et formalisé est moins conséquent que ce que qui se sache tacitement. La connaissance explicite factuelle n'est que le sommet de l'iceberg. Le langage seul est insuffisant pour rendre la connaissance explicite.

Toute connaissance théorique explicitée a été, à l'origine, élaborée dans l'esprit de quelqu'un d'autre. Les faits sont ainsi personnels plutôt qu'objectifs au sens scientifique positiviste. Les faits peuvent être testés pour leur vérité par un acte d'assertion mais l'acte d'assertion contient également une part tacite¹¹. La connaissance ne peut être exprimée par des mots (le concept de Wittgenstein).

Du point de vue de l'entreprise, la connaissance est créée par l'action et est essentielle à son déroulement. Elle est finalisée par l'action. Mais, la connaissance ne dissocie pas la personne placée au sein des processus de l'entreprise, des actions qu'elle mène, des décisions qu'elle prend, des relations qu'elle a avec son système environnant (personnes et artefacts).

Tel qu'appréhendé par Sveiby (2002), la connaissance est tacite mais ne permet pas à son détenteur de la garder cachée, elle doit ainsi, être orientée vers l'action mais tout en étant recadrer par des règles. Ceci lui permet de toujours s'enrichir et d'évoluer.

Prenant en compte ces caractéristiques, la connaissance peut ainsi être perçue sous différents angles qui permettent de la classifier sur la base de plusieurs critères.

3.2 Les approches de la connaissance

Inspiré par la démarche empruntée par Widad Guechtouli dans sa thèse de doctorat intitulée « du processus de transfert des connaissances au sein d'une communauté de pratique : une modélisation multi agents », soutenue en 2009 à l'université Paul Cezanne, Aix Marseille III, et outre l'approche économique, il est retenu d'un point de vue managérial deux approches de la connaissance qui permettront de mieux appréhender le concept en lui-même; à savoir l'approche ontologique et l'approche épistémologique. A ces deux approches, s'ajoute d'autres conceptions de la connaissance, notamment celle d'Alavi & Leidner (2001) et de B.A. Lundvall et B. Johnson (1994) qui ont pu déceler par le biais de leurs approches différents types de connaissances.

a) L'approche ontologique de la connaissance par Nonaka et Takeuchi:

Cette approche appréhende le concept de connaissance à travers deux dimensions, à savoir individuelle et collective.

L'auteur W. Widad Guechtouli a repris la définition de Dupouët (2003) des connaissances individuelles qui les assimile à : « des connaissances détenues par l'individu, qui lui permettent de donner du sens aux informations qu'il reçoit de son environnement et de construire ses propres représentations autour de ce dernier. L'individu devient ainsi capable de construire des représentations de ce qui l'entoure » (p.23)

Selon l'auteur ces connaissances permettent à l'individu d'accomplir des tâches qui vont être mises en pratique et se traduire en compétences individuelles.

Ces connaissances seront acquises ou développées ou même perdues selon l'auteur et ce, selon le processus cognitif emprunté.

¹¹« Une affirmation articulée se compose de deux parties : une phrase véhiculant le contenu de ce qui est affirmé et un acte tacite par lequel cette phrase est affirmée. L'acte d'affirmation est un acte de compréhension tacite qui dépend complètement de l'autosatisfaction de la personne qui l'effectue. A moins que l'affirmation d'un fait ne soit accompagnée d'un certain sentiment heuristique ou persuasif, c'est une pure forme de mots sans signification » (Polanyi 1958, 254).

Cependant, l'individu opère généralement dans un milieu socialisé qui l'incite à mettre ces connaissances à contribution et les partager avec d'autres individus. L'auteur (2009) parle de la coordination des connaissances individuelles de plusieurs individus permettant à un groupe d'individus de développer des connaissances au niveau social. Pour appuyer ces propos, l'auteur de cette recherche reprend ainsi les propos de Brown et Duguid (1998, p. 32) comme suit: *“Individual and collective knowledge in this context bear on one another much like the parts of individual performers to a complete musical score, the lines of each actor to a movie script, or the roles of team members to the overall performance of a team and a game. Each player may know his or her part. But on its own, that part doesn't make much sense. Alone it is significantly incomplete: it requires the ensemble to make sense of it.”*

Chaque individu dans le groupe est doté de connaissances individuelles qui lui sont propres, mais qui, mises en commun avec les connaissances individuelles des autres membres du groupe, permettent l'apparition d'une connaissance collective. Comme le mentionne Ashworth et Carley (2006, p. 43): *“Teams require the right combination of personalities, capabilities, and knowledge to achieve maximum effectiveness”*. Il est retenu ainsi, qu'un individu se démarque dans un groupe grâce à ses connaissances individuelles et à leur mise en pratique.

b) L'approche épistémologique de la connaissance :

Polyani fait une distinction et plus exactement comme il le précise dans ses travaux un « continuum entre la connaissance tacite et la connaissance explicite. Nonaka (1994) reprend les propos de Michael Polyani (1996, p.4): *“We can know more than we can tell”*. En effet, le détenteur de connaissance ne peut exprimer tout ce dont il sait, car la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots ou de nombres ne représente que la partie visible de « l'iceberg du corps complet des connaissances » (Polyani 1958).

Nonaka (1994, p.16) se réfère à la classification de Polyani qui distingue deux catégories de connaissances, à savoir tacite et explicite.

- Les connaissances explicites

La connaissance explicite est définie par Brilman Jean (2003) comme étant : « formalisée, transférable sans trop de difficulté (comme le mode opératoire d'un technicien), elle peut être matérialisée par un texte, un dessin, une image et codifiée » (p. 444)

Les auteurs Prefontaine, Drouin et Ben Mansour (2009, p.17) indiquent que ce type de connaissance est structuré et codifié et peut être facilement stocké et transféré par des mécanismes comme les règles, les procédures ou la direction.

D'autant plus que les connaissances explicites sont aisément repérables et accessibles bien qu'elles soient souvent peu opératoires car elles sont trop décontextualisées. Ainsi elles sont mêmes selon J F Ballay (1997), dans certains cas, inexploitable. (Lalouette Colin, 2004, pp.23-24).

- Les connaissances tacites

Ce type de connaissance est jugé le plus complexe du fait qu'il soit lié à l'individu et à son expérience personnelle de durée variable. Ce type de connaissance selon Brilman Jean, (2003,) n'est pas encore totalement structurée par le langage ou l'image pour être transmis. De plus, cette forme de connaissance ne s'acquiert donc pas aussi facilement que la connaissance explicite (T, Isckia, J.-L, Ermine, 2008, p. 16). En conséquence, la connaissance est difficile à transférer et à être partagée du fait qu'elle soit personnelle.

Quant à Nonaka, I (1994, p. 16), ce dernier nous livre les propos suivants : “*Tacit Knowledge is deeply rooted in action, commitment, and involvement in a specific context*”. Mais pas seulement, tout en s’inspirant de mots de Polyani, Nonaka I (1994) va plus loin en soulignant que les connaissances tacites incluent technique et cognitive. Par cognitive, il entend ce que Johnson-Laird (1993) dénomme des « modèles mentaux » dans lesquels les êtres humains forment des modèles du monde du travail en créant et manipulant des analogies dans leur esprit. Ces modèles de travail incluent des schémas, des paradigmes, des croyances et des points de vue qui créent des perspectives qui aident les individus à percevoir et à définir leur monde. En contrepartie et selon Nonaka I (1994) les éléments techniques de la connaissance tacite couvrent les savoir-faire, les métiers et compétences qui s’appliquent à des contextes spécifiques.

Ainsi et tel que le souligne Ferrary et Pesqueux (2011, p.36) I. Nonaka et ses co-auteurs, notamment Takeuchi appréhendent la dimension humaine et dynamique de la connaissance. C’est dans cette optique que la connaissance se mérite selon ces mêmes auteurs, car il s’agit de repérer, d’explicitier et de transférer des savoirs tacites (Ferrary et Pesqueux, 2011).

Les deux catégories de connaissances peuvent être présentées selon le schéma suivant :

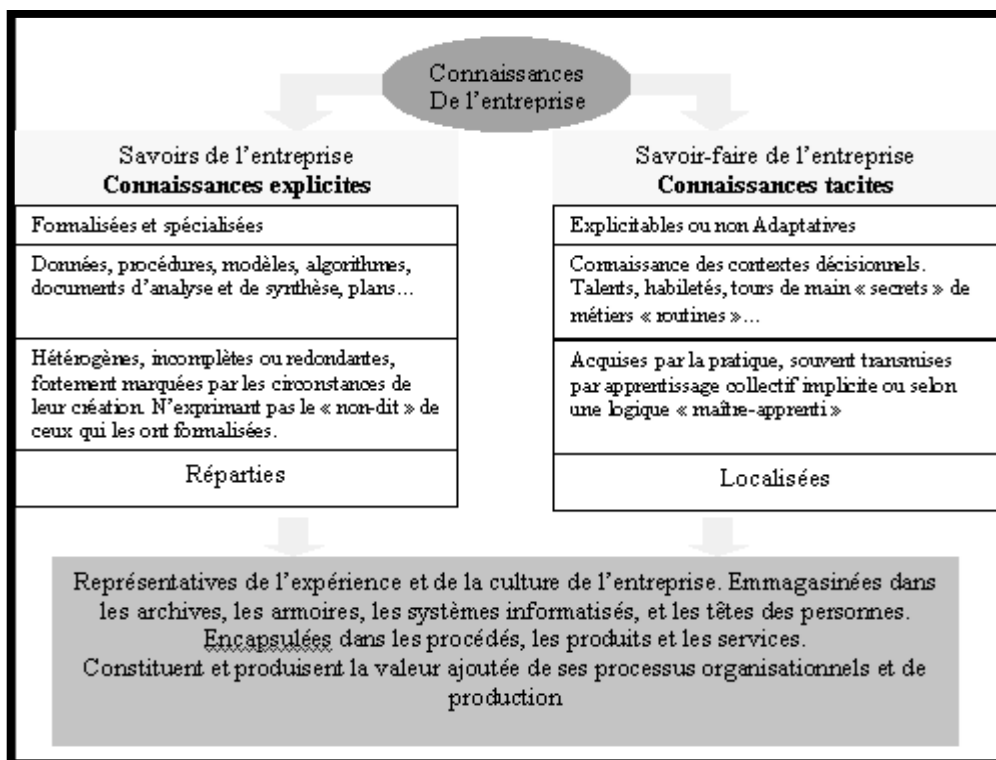


Figure n°4 : Les deux catégories de connaissances dans l’organisation.

Source : Michel Grundstein, 1999 (adapté de Montney 1994)

Les deux types de connaissances qui coexistent au sein de la même organisation qu’elles soient tacites ou explicites ont besoin de suivre un mode de développement adapté pour une valeur ajoutée sûre.

c) D’autres conceptions de la connaissance

Outre la célèbre classification des connaissances de Nonaka et Takeuchi entre tacite et explicite, Alavi & Leidner (2001) de par leur approche ont pu introduire d’autres types de connaissances. Il s’agit :

- Des connaissances individuelles créée et inhérente à l’individu ;

- Des connaissances sociales créées et inhérentes à l'action collective du groupe ;
- Des connaissances déclaratives (Know about) ;
- Des connaissances procédurales (Know how);
- Des connaissances causales (know why) ;
- Des connaissances conditionnelles (Know When);
- Des connaissances relationnelles (know with);
- Des connaissances pragmatiques qui sont utiles pour l'organisation.

Le tableau repris ci-dessous d'Alavi & Leidner (2001, p.113) appréhende cette typologie de la connaissance avec des exemples

Knowledge Types	Definitions	Examples
Tacit	Knowledge is rooted in actions, experience, and involvement in specific context	Best means of dealing with specific customer
Cognitive tacit:	Mental models	Individual's belief on cause-effect relationships
Technical tacit:	Know-how applicable to specific work	Surgery skills
Explicit	Articulated, generalized knowledge	Knowledge of major customers in a region
Individual	Created by and inherent in the individual	Insights gained from completed project
Social	Created by and inherent in collective actions of a group	Norms for inter-group communication
Declarative	Know-about	What drug is appropriate for an illness
Procedural	Know-how	How to administer a particular drug
Causal	Know-why	Understanding why the drug works
Conditional	Know-when	Understanding when to prescribe the drug
Relational	Know-with	Understanding how the drug interacts with other drugs
Pragmatic	Useful knowledge for an organization	Best practices, business frameworks, project experiences, engineering drawings, market reports

Tableau N°1 : Taxonomie des connaissances et exemples

Sources : Alavi & Leidner (2001, p.113)

Pour leur part Lundvall et Johnson (1994) distinguent le know-what (les connaissances sur les faits), know –who (connaissances sur les relations sociales spécifiques et sélectives), know-why (connaissances scientifiques) et know-how (capacité à accomplir différentes tâches à un stade pratique).

Ferrary et Pesqueux (2011) évoquent la distinction de M. Zollo (2005) entre le know how (qui opère par accumulation d'expérience et d'un apprentissage procédural) et la connaissance causale, qui elle relève d'un évènement rare remettant en cause les logiques organisationnelles.

Ces derniers ont aussi appréhendé l'approche anglo-américaine de la connaissance, où le terme '*knowledge*' peut être qualifié de « savoir », de « savoirs : savoir : être, faire.... », de « Connaissance » et de « connaissances ». Ferrary et Pesqueux (2011, p : 41-42) retiennent le concept de '*Actionable Knowledge*' qui considère la connaissance dans

l'action, le concept du 'Profound Knowledge' de W.E. Deming (1986) qui est une forme de connaissance sur laquelle il est basé pour effectuer des jugements sur la réalisation des objectifs ce qui permet d'envisager des situations au regard de la connaissance accumulée et du 'Local Knowledge' qui relève selon les dires des auteurs de la « pratique » (Ferrary et Pesqueux, 2011).

Toutefois, Ferrary et Pesqueux (2011) précisent que toutes ces notions se réfèrent à l'expérience.

3.3 Le mode de développement des connaissances

Selon les auteurs Nonaka et Takeuchi (1997), la création de savoirs d'effectue à la suite d'une interaction entre *connaissances tacites et connaissances explicites*. L'interaction entre ces deux catégories de connaissances crée de nouveaux savoirs. La combinaison de ces deux types de connaissances permet de conceptualiser quatre prototypes de conversion « le modèle : SECI ». La figure ci-dessous explicite les quatre étapes du processus de conversion des connaissances :

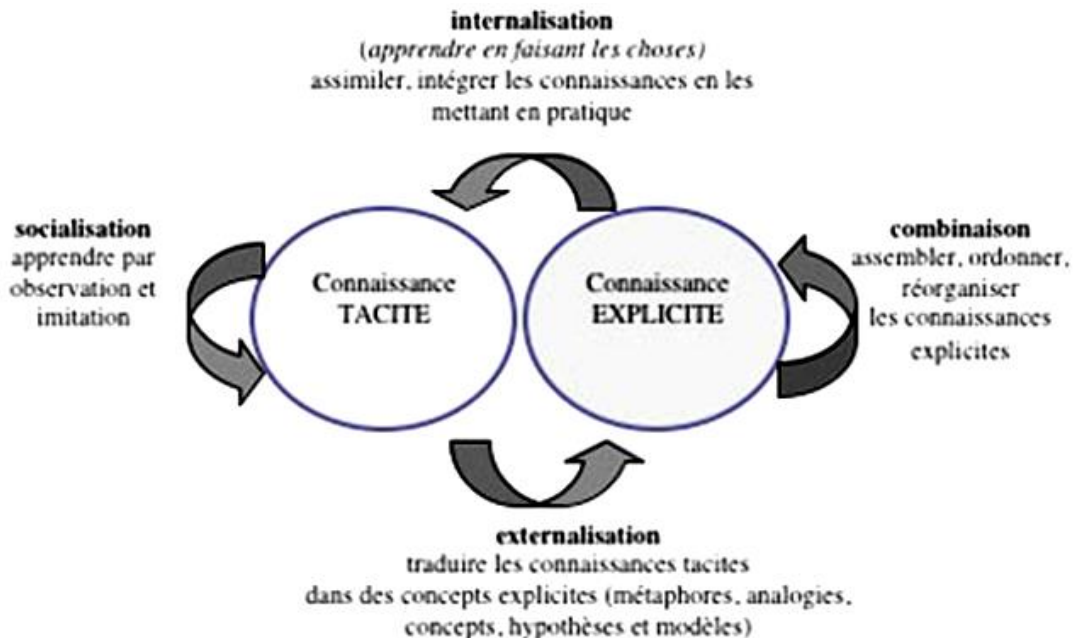


Figure n°5 : Les caractéristiques des quatre étapes du processus de conversion des connaissances.

Source : Panorama : Le modèle de Nonaka et Takeuchi (4 phases)

Inspiré principalement des auteurs eux-mêmes (1995), les quatre modes de création et de transmission de savoir ont été repris et expliqué par de nombreux auteurs et chercheurs du domaine. Tous été unanimes sur les développements suivants :

a) La socialisation

La socialisation : du tacite au tacite, La socialisation est un partage d'expérience créant de ce fait des connaissances tacites par interaction forte. En effet, la socialisation représente l'interaction des individus au sein d'un groupe, c'est un processus d'ajustement de l'intersubjectivité, d'intégration culturelle, la connaissance tacite d'une personne ou de quelques personnes peut devenir la connaissance d'autres personnes. L'apprentissage se fait naturellement par des travaux en groupes de deux (coaching ou tutorat) ou de plusieurs tels que les techniques de résolution des problèmes en groupe, et

les différentes techniques de brainstorming, etc., il se fait aussi par l'observation, l'intuition, l'imitation, sans recours à la codification, ni au langage.

Exemples : le jeune cadre qui reproduit les comportements de ses aînés dans sa façon de saluer, de s'habiller ou de travailler, ou les apprentis qui améliorent leur dextérité par observation et imitation de leur maître.

La socialisation crée du savoir partagé.

b) L'externalisation

L'explicitation ou externalisation : du tacite à l'explicite, il s'agit de transformer du savoir tacite en concept explicite. Plus précisément, elle désigne l'explication par le discours ou par l'écrit, des pratiques et des croyances en faisant appel à des analogies, des métaphores, des desseins et des images, le tacite peut être articulé en un ensemble structuré de concepts et donc de connaissances transmissibles. Cela répond à une nécessité de transfert et de clarification car elle est la clé de la mémorisation et de la transmission du savoir.

Exemple : les ouvrages de management sont un exemple d'externalisation.

Elle crée du savoir conceptuel.

c) La combinaison

L'association ou combinaison : de l'explicite à l'explicite, c'est le processus de systématisation des concepts explicites en un système de connaissance, c'est-à-dire la combinaison par l'analyse, la catégorisation et la reconfiguration de l'information de différents corps de connaissance explicites en une nouvelle connaissance explicite. Par l'intermédiaire d'un langage commun et de média de transmission variés, papier, réseau informatique, exposé oral, les connaissances explicites peuvent être combinées pour donner forme à de nouvelles connaissances.

Par exemple, par l'association de prédictions de valeurs et d'objectifs, on peut forger la vision de l'entreprise.

L'association crée du savoir systémique.

d) L'internalisation

L'intériorisation ou l'internalisation : de l'explicite au tacite, c'est l'absorption de la connaissance explicite dans la connaissance tacite cela à travers la pratique répétée d'un savoir ou d'un savoir-faire que celui-ci va s'enraciner dans les comportements des acteurs et dans leurs mémoires ainsi que dans celle de l'organisation, et devenir ainsi une partie de sa culture.

Elle est très proche de l'apprentissage par la pratique ou la routine. L'internalisation est facilitée par des mots sous forme de récits, par des supports, documents, manuels...

C'est aussi ce qui est appelé « apprendre en faisant » (learning by doing) ou « pratiquer pour croire ».

Cela peut se faire également en revivant l'expérience d'autrui, par exemple en réécoutant des réclames téléphoniques de clients, mais aussi en entendant par exemple une « success story » si elle est suffisamment crédible. Elle est étroitement liée à « l'apprentissage en faisant ».

Exemple : l'apprenti boulanger, une fois installé, aura son tour de main propre, différent de celui de son prédécesseur

L'intériorisation crée du savoir opérationnel.

Les cheminements suivis par le transfert des connaissances sont représentés par Nonaka et Takeuchi (1998) par un schéma désormais bien connu : la spirale de la connaissance. Celle-ci est représentée dans la figure ci-dessous :

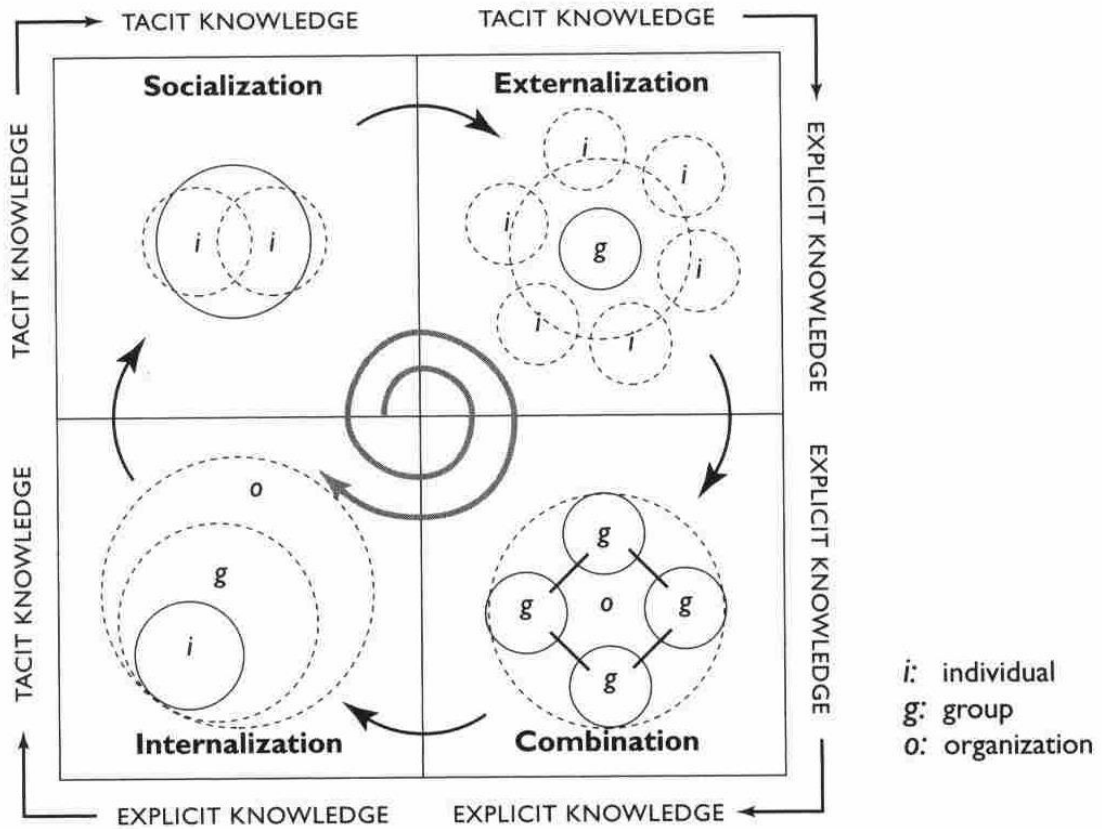


Figure n°6 : La spirale de la connaissance.

Source: Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, "le concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation, California Management Review, Vol 40, N°3 Spring 1998.

Le rôle du middle-management dans ce cas est important. Ce sont eux qui font le pont entre les aspirations de la hiérarchie et les concepts utilisables dans la réalité quotidienne et compréhensibles par les opérateurs afin de réduire la contradiction entre théorie et réalité.

Ce qu'il faut retenir, la connaissance humaine est tacite, centrée sur l'action, fondée sur des règles ; elle est individuelle, et en constante évolution. Mais le mot « connaissance » est chargé de nombreuses connotations, car c'est un concept multi-facettes et polysémique.

Ainsi, il est nécessaire de distinguer la connaissance, des données. Ces derniers sont des faits et des observations. En contrepartie, les informations représentent des données relatives à un contexte, et la connaissance comme une accumulation d'informations organisées et relatives à un contexte donné. La connaissance demeure alors dépendante de la cognition humaine alors que l'information ne l'est pas.

Même s'il est possible de la transmettre, la connaissance ne peut être exploitée que si elle est « ré appropriée » à travers un processus cognitif individuel. La connaissance est une combinaison de sens du contexte, de mémoire personnelle et de processus cognitifs. Cette conception de la connaissance est reprise par Davenport et Prusak (Davenport et Prusak, 1998) qui la définissent comme « *un mix évolutif d'expériences, de valeurs, d'informations contextualisées et d'expertises, qui assure un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations* ».

Pour être arrivé à cette maturation, la connaissance a été au centre de plusieurs développements théoriques qui vont être exposés dans ce qui suit.

Section 2 : Entre contributions et fondements théoriques et réalités du monde actuel

L'environnement dans lequel opèrent les organisations aujourd'hui a profondément changé.

D'une part, cela est dû au changement de logique dans le management au sein des organisations. En effet, le champ du management stratégique a connu un véritable bouleversement avec l'apparition au milieu des années 1980 d'une perspective fondée sur les ressources qui est devenue l'approche dominante en stratégie (Prévot Frédéric et al., 2010). Cette approche fondée sur les ressources a suscité l'objet d'intérêt de nombreux auteurs et ce, particulièrement après les appuis déposés par Edith Penrose en 1959. Les réactions des auteurs ont pris une forme d'enrichissement qui a permis une évolution de ladite approche. Cette évolution s'est traduite par la perspective fondée sur les compétences (Prahalad et Hamel, 1990). En parallèle, une approche fondée sur les connaissances propose une perspective théorique spécifique (Spender et Grant, 1996) qui attribue à la Connaissance le statut de la ressource centrale au sein des organisations. D'autre part, l'essor d'une économie de la connaissance ou du savoir appuyé par des réalités liées au courant de la Mondialisation avec ses implications en matière de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et d'inter culturalité et ses conséquences sur l'évolution de la population mondiale ont favorisé l'ascension de ce courant.

Passer en revue toutes ces données permettra de justifier l'importance qu'est accordée aujourd'hui à la gestion de l'immatériel, notamment à la connaissance.

1. De la Resource-Based-View à la Knowledge-Based-View

Pour arriver à une vision de la firme focalisée sur la connaissance, le chemin a été long. Cela s'est traduit par le passage de deux grandes théories, à savoir, l'approche Resource-Based-View et la perspective fondée sur les compétences.

1.1 L'approche Resource-Based-View (RBV) ou l'approche basée sur les ressources

Le point de départ de ce courant est le constat empirique de Jean-Luc Arrègle (2006, p.245) que les entreprises dans une même industrie sont différentes les unes des autres, et qu'il existe une certaine inertie entre ces différences (Jean-Luc Arrègle, 2006)

En effet, la théorie basée sur les ressources permet à l'organisation de se recentrer sur ce qu'elle possède en interne, à savoir ses ressources. Pour T. Isckia & J.-L. Ermine, (2008), la réflexion stratégique dans ce paradigme se concentre sur la spécificité des ressources internes de l'organisation et leur valorisation.

La RBV permet de comprendre les écarts de performances qui se creusent entre les organisations qui évoluent au sein d'un même environnement et de déceler la raison de ces écarts. Ainsi, il a été mené une réflexion sur la spécificité des ressources internes à l'organisation et leur valorisation qui permettrait d'expliquer ces écarts¹², et dont l'objectif est de comprendre les raisons de l'existence d'hétérogénéité au sein d'un même environnement, et l'identification des facteurs provoquant cette inertie (Arrègle, 1995).

¹² Benabderrahmane, Y. (2012). *Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie*. [thèse de doctorat à l'université de Paul Valéry- Montpellier III], <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00698369/document>, p 104.

a) Fondements et origines de la RBV

Il est primordial de souligner que l'approche par les ressources trouve son origine en 1984 avec l'article fondateur de Wernerfelt (1984), mais elle revendique aussi des sources plus anciennes en référence aux travaux de Penrose en 1959 (Prévoit Frédéricet al, 2010). En effet, Edith Penrose a fortement contribué à l'émergence de « l'approche basée sur les ressources ». Elle fut la première à amorcer ce changement de paradigme en 1959, avec la parution de son livre intitulé : « Theory of the growth of the firm » (Penrose, 59).

C'est dans ce même sillage que Nicolai J. Foss (1998) interprète ce célèbre livre de Penrose (1959) en émettant les apports issus des travaux de cette dernière.

Selon Foss (1998), le principal argument développé par Penrose (1959) dans son ouvrage de référence : "Firms are collections of productive resources that are organized in an administrative framework which partly determines the amount and type of services that the resources yield. As they go along with their productive operations, firms - or, more precisely, the management team - obtain increased knowledge of the services that may be obtained from" (p.4).

Son modèle appréhende donc la firme comme ' une organisation administrative dans le monde réel ', dans laquelle ' ses ressources humaines peuvent être tant des incitations que des limites à son expansion (Garnsey, 1998). Ainsi, l'explication des écarts de performance est reliée principalement à la dotation de la firme en ressources et à son évolution.

Penrose (1959) assimile la firme à une institution qui gère et développe son savoir à travers des combinaisons de ressources innovantes. Ainsi, les responsables sont amenés à rechercher les meilleures combinaisons de ressources pour une utilisation optimale qui permettra, ainsi, la création de valeur.

Ayant accentué son analyse stratégique sur les ressources internes de l'entreprise avant de se tourner vers les facteurs influents de son environnement externe, Edith Penrose a ouvert le champ de discussion et d'investigation à de nombreux auteurs qui vont essayer par la suite de développer ce concept tout au long des années 90 et début 2000.

T. Isckia, J.-L. Ermine confirment que le travail de Penrose (1959) comme étant le fondateur du courant des ressources et d'ailleurs, c'est ce qui a permis de réorienter l'analyse stratégique non plus sur son environnement externe mais sur l'entreprise elle-même et ses spécificités. Ainsi, c'est sur cette base que Wernerfelt (1984) et d'autres comme Dierickx & Cool (1989) et Barney (1991) que la théorie des ressources va connaître de nouveaux développements.

Tout d'abord, en 1984 Wernerfelt Birger dans son article intitulé : ' *A Resource-Based View of the Firm* ', a examiné la firme plus en termes des ressources qu'elle possède qu'en terme de ses produits. Par ressource il entend : « les actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme et qui peuvent être pensés comme une force ou une faiblesse » (p.172). Comme exemple de ressources, il cite : *brand names, in-house knowledge of technology, employment of skilled personnel, trade contacts, machinery, efficient procedures, capital, etc.*

Ainsi et à travers cette distinction entre actifs matériels et immatériels, Wernerfelt (1984) continue sur le même sillage que Penrose (1959) en distinguant les ressources des services. En effet, T. Isckia & J.-L. Ermine (2008, p. 3) les assimiles à des inputs qui ont un potentiel à exploiter et sont conçues selon un mode passif et sont transformées en services par le biais de ressources en actions ou activées.

Quant à Dierickx et Cool (1989), ces derniers se sont centrés sur la notion d'accumulation des stocks de ressources. Comme le suggère ces deux auteurs, il est essentiel de distinguer

les stocks des ressources des flux de ressources. Cette distinction peut se comprendre à travers la métaphore du « bathtub » ou « baignoire » en français. En matière de R&D, la quantité d'eau dans la baignoire est le stock de savoir-faire à un moment donné, alors que les dépenses en R&D sont représentées par l'eau qui coule à travers le robinet. Ainsi, la quantité de savoir-faire qui se déprécie est représentée par l'eau qui fuit de la bande de la baignoire. Morale de l'histoire, est que les flux de ressources peuvent être ajustés instantanément contrairement aux stocks de ressources.

Aussi, les travaux de ces derniers se veulent comme une réponse réfléchi au concept de la notion des 'marchés des facteurs stratégiques' introduite par Barney (1986).

b) Le concept des 'ressources' dans RBV

Barney (1991) va appréhender les ressources dans leur conception la plus large. D'ailleurs, il les assimile à l'ensemble des actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations et connaissances ...contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et d'implémenter des stratégies gagnantes en efficacité et en efficience. Selon ce même auteur, les ressources de la firme peuvent être classées en trois catégories, à savoir : le capital des ressources physiques, le capital des ressources humaines et le capital des ressources organisationnelles.

Capital Physique	Capital Humain	Capital Organisationnel
Technologie matérielle Dispositifs et équipements de la firme Localisation géographique Accès aux matières premières	Apprentissage, Intelligence Expérience, Jugement Relations Personnes (managers & travailleurs)	Structure formelle de reporting de la firme Planification formelle et informelle Systèmes de contrôle et de coordination Relations informelles (internes et externes)

Tableau n°2 : classification des ressources d'après Barney (1991)

Sources : T. Isckia, J.-L. Ermine. (2008, p.4)

Outre cette définition des ressources qui est, d'ailleurs, assez large, Barney (1991) s'est focalisé principalement dans l'explication du lien ressources-avantage concurrentiel. Plus précisément, ce dernier tend à spécifier les conditions qui sont susceptibles de permettre aux ressources de la firme d'être une source d'un avantage concurrentiel continu et source de rente durable (c'est-à-dire, un revenu supérieur à la normal). De plus, en introduisant la notion de « marché des facteurs stratégiques », un marché où les ressources sont acquises, Barney (1991) précise que la valeur de ces ressources ne peut être anticipée qu'au moment de son acquisition au sein d'un marché imparfait. Ainsi, pour préserver et perdurer leur rente, les entreprises tendent à générer des ressources difficilement imitables et substituables par les concurrents tout en préservant et maintenant le caractère durable de ces dernières. Pour sa part, Peteraf (1993)¹³ s'intéresse dans le cadre du modèle basé sur les ressources aux quatre principales conditions qui permettent à la firme de faire perdurer son avantage concurrentiel et donc de bénéficier de sa rente de manière soutenue. Reprises par un bon nombre d'auteurs, ces quatre conditions doivent être réunies de manière simultanée, et ce, afin de permettre à la firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel durable. Il s'agit :

¹³ Peteraf A. Margaret. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*. 14(3), pp. 179-191.

1. L'hétérogénéité des ressources doit permettre de créer des rentes ricardiennes¹⁴ ou de monopole ;
2. L'existence de « mécanismes isolants » doit empêcher les concurrents de reproduire la stratégie gagnante (limites ex-post) ;
3. La mobilité imparfaite de certaines ressources, traduisant leur spécificité et leur ancrage ou encastrement dans le tissu organisationnel ;
4. Les configurations des ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne doivent pas être connues à priori (limites ex-ante).

Faisant objet d'intérêt de nombreux auteurs, les ressources ont été l'objet de multiples définitions et interprétation. Toutefois, le concept reste tout de même assez large et peut laisser place à des interprétations erronées. Grant (1991, 2002), nous livre dans ses travaux une définition plus opérationnelle en exposant les différences entre 'ressources' et 'capacités'. En outre ce même auteur propose une nouvelle catégorisation des ressources, à savoir : tangibles (les actifs physiques de l'organisation), intangibles (la marque, la réputation et la technologie) et humaines (au sens de qualification, compétence, expérience).

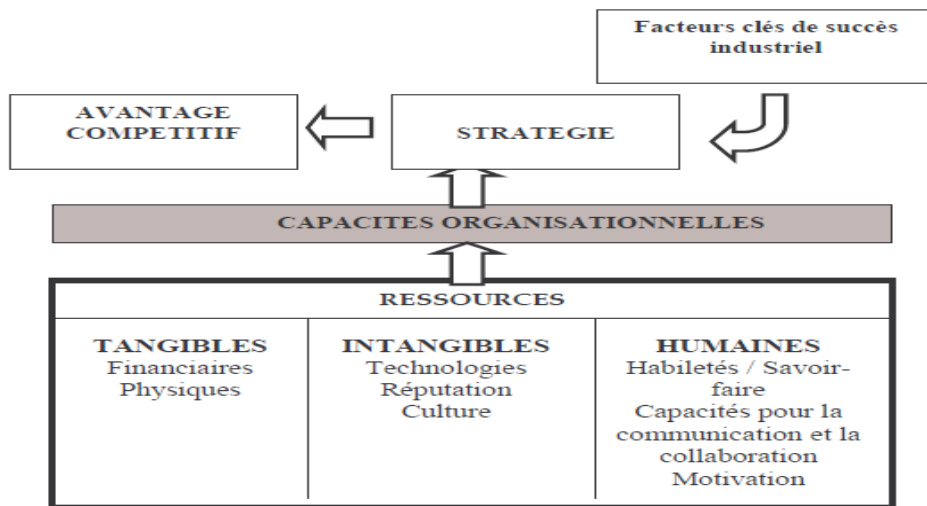


Figure n°7 : Les ressources selon Grant (2002) – repris de T. Isckia, J.-L. Ermine. (2008, p.5)

En reprenant Grant (1991), le concept de ressource s'éclairci encore plus. L'auteur dans son approche souligne la différence majeure qui existe entre 'ressource' et 'capacité'.

Pour Grant (1991), les capacités consistent en l'aptitude d'une combinaison de ressources à concourir à la performance d'une tâche ou même d'une activité.

Par la suite, Grant reprend que la résultante de la combinaison de ces ressources de base tels que citées par l'auteur lui-même, à savoir : les ressources financières, ressources physiques, ressources humaines, ressources technologiques, réputation et les ressources organisationnelles, permettent la création d'une capacité organisationnelle (T. Isckia, J.-L. Ermine., 2008). Notons que Grant segmente ces ressources en trois grandes familles, entre ressources tangibles (financiers et physiques), intangibles (technologie, réputation...) et les ressources humaines.

Par la fin, il est essentiel de retenir que l'une des principales difficultés de la théorie des ressources a été de définir les concepts clés (Prévoit Frédéric et al., 2010). Néanmoins, et

¹⁴ Liées à la détention d'une ressource rare qui ne peut être imitée ou détenue par un grand nombre d'acteurs.

vu l'importance de la définition de ce concept, à savoir les ressources, de nombreux auteurs ont développé ce concept en proposant différentes typologies.

La RBV a été sujet à de nombreux développements. Elle a servi de base à la genèse des courants fondés sur le management stratégique des compétences (Prévot Frédéric et al., 2010).

1.2 Perspective fondée sur les compétences ou Competence-Based-View (CBV)

L'approche basée sur les compétences ou Competence-Based-View trouve ses origines principalement dans les travaux de Hamel et Prahalad (1990). Ladite approche se situe au prolongement de la Resource-Based-View (KBV)¹⁵. Toutefois, le centre d'attention se trouve être 'les compétences', qui jouent un rôle primordial dans l'évolution et le développement de l'organisation.

Dans ce cadre, l'apport majeur de C.K. Prahalad & Gary Hamel (1990) réside dans l'introduction du concept clé 'core competence' traduit par 'compétence centrale' ou 'cœur de compétence'. Yvons Pesqueux (2010) traduit la définition des deux auteurs dans les termes suivants : « des apprentissages collectifs d'une organisation spécialement dans le domaine du comment coordonner des productions spécialisées différentes et comment intégrer plusieurs sources de technologies » (p.4).

Ainsi et selon ses deux précurseurs, ladite approche sous-tend que le plus important est dans l'usage qui est fait des ressources à travers la coordination, le partage, la valorisation. Ces mêmes auteurs appuient le fait que les compétences centrales ne perdent pas de leur valeur par leur utilisation, mais elles se renforcent et se développent par leur mise en pratique, leur utilisation et leur partage 'Shared'.

a) La notion de 'compétence centrale' ou 'core competence'

La notion de compétence centrale présente les caractéristiques qui sont les suivantes (Prahalad et Hamel, 1990 ; Collis, 1991 ; Hamel, 1994, p : 87-103)¹⁶ : «

- elle donne accès à un grand nombre de marchés ;
- elle est sujette à l'apprentissage dans l'action et au développement par application,
- elle permet de réaliser les activités plus vite avec une meilleure flexibilité et une meilleure qualité que la concurrence ;
- elle est stable dans le temps, et la concurrence véritable se fait sur les compétences centrales plutôt que sur les produits ;
- elle contribue fortement à l'avantage du produit final tel qu'il est perçu par le client ;
- elle est difficile à imiter par les concurrents ».

Prahalad et Hamel (1989) introduisent aussi la notion de '*strategic intent*', traduite par '*l'intention stratégique*' et reprise par T. Isckia & J.-L. Ermine (2008) qui selon laquelle la stratégie réside dans la capacité à identifier les compétences centrales (celles susceptibles de générer de nouveaux produits/ services) et à les combiner pour en développer de nouvelles (capacité de nucléation) qui pourront à leur tour s'incarner dans les nouveaux produits/services. Selon ces derniers, le management a pour rôle de créer un écart entre les compétences actuelles et celles à développer. Notons que les

¹⁵ Prahalad, C.K. & Gary Hamel., (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, n°68, pp. 79-91.

¹⁶ Prévot Frédéric et al. (2010). Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse. *Revue française de gestion*, n° 204, pp. 87-103.

compétences centrales qui ont un caractère dynamique et systémique ne sont que la résultante de ce processus d'apprentissage qui a pour caractère la complexité.

b) Caractéristiques de la CBV

Les auteurs Sanchez & Heene (1997) ont résumé les principales caractéristiques de la CBV. Pour mieux cerner l'approche en question, Isckia & J.-L. Ermine (2008) ont repris l'apport de ces deux auteurs en appréhendant ces éléments de la manière suivante :

S'agissant du processus de management : étant des systèmes ouverts, les firmes doivent maintenir leur stock de construction et de mise en œuvre de compétences, et ce, en interagissant avec l'ensemble des fournisseurs des ressources qui se trouvent dans son environnement externe (d'autres firmes, institutions...) et ce afin de développer, renouveler le stock d'actif tangible et intangible. Il s'agit selon Henee et Sanchez de deux conditions, à savoir les managers doivent être en mesure de déterminer l'état des éléments du système de la firme afin de reconnaître les limites cognitives quant à ce processus, par la suite il suffit de déterminer l'état des éléments du système de la firme dans lequel elle devrait être afin d'imaginer de nouvelles compétences ou de nouvelles manières de profiter des compétences déjà existantes.

S'agissant de la logique stratégique : reposant sur un processus de management qui représente des mécanismes de coordination associés à l'acquisition et au déploiement des ressources, la logique stratégique permet à la firme d'atteindre ses objectifs. Ainsi, une fois les objectifs fixés, il est question par la suite de développer des approches adaptées qui permettent de déployer les ressources spécifiques de la firme ou de ses partenaires au moment opportun.

S'agissant de la combinaison et de la création de compétence : selon Sanchez & Henee, l'utilisation des compétences implique, d'une part, que l'organisation coordonne différemment les compétences qu'elle utilise déjà et c'est ce que ces derniers ont qualifié de '*competence leveraging*' ou '*combinaison de compétence*'. Ce procédé n'implique pas de changement qualitatif des ressources ou des modes de coordination, car cette dernière est mise en contribution déjà grâce aux mécanismes de coordination présents. D'autre part, l'utilisation de ces compétences implique, une création de compétence '*competence building*', où l'organisation acquiert de nouvelles ressources ou des modes de coordination différents d'un point de vue qualitatif des précédents. Pour les deux auteurs, la solution la plus satisfaisante est un mix des deux approches, et ce, pour parvenir à un modèle de croissance adapté. Pour ces deux auteurs, cette approche permet de faire le lien entre la dynamique interne des compétences au sein des firmes et la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie.

S'agissant de la création de valeur : le processus de création de compétence permet à l'organisation de nouvelles options stratégiques qui seront source de cash-flows demain. Quant au processus de combinaison, celui-ci permet à l'organisation d'exploiter ses options stratégiques lui permettant de générer des cash-flows actuels par la création ou vente de ses produits/ services dont une partie est consacrée à la création de nouvelles compétences qui vont à leur tour permettre de modifier la combinaison de compétences existantes et ainsi de suite.

De ce fait, Ermine & Isckia (2008) décrètent que la meilleure manière de réduire l'incertitude quant au choix de la bonne option stratégique consiste à identifier et créer les compétences qui permettront d'augmenter l'éventail des options stratégiques possibles.

Ainsi, Sanchez et Heene (1997) proposent de qualifier la perspective fondée sur le management stratégique des compétences de « *théorie intermédiaire* » (qui élabore des propositions quant au comportement des firmes dans des contextes donnés) (Prévot

Frédéricet al., 2010). En parallèle ; la théorie fondée sur les connaissances propose dans la continuité du RBV une autre vision de la firme.

1.3 Théorie fondée sur la connaissance ou knowledge-Based-View (KBV)

L'approche fondée sur la connaissance met le concept de connaissance au cœur de toutes les préoccupations. En effet, à travers les deux approches appréhendées plus haut, les prémices d'une logique basée sur l'intangible sont posées et approuvées.

a) Principe de la KBV

Dans ce contexte, il est communément admis que la KBV est une récente extension de la RBV de la firme (Curado, C and N. Bontis, N., 2006). De plus, il est constaté que l'approche basée sur les ressources se spécialise progressivement vers une KBV (Knowledge-Based-View), où l'accent est mis principalement sur la ressource 'connaissance' (Ermine & Isckia, 2008).

L'approche fondée sur les connaissances est confortée par l'approche basée sur les ressources, car elle considère 'la connaissance' comme étant la ressource stratégique la plus importante. Elle constitue de ce fait, une extension de la RBV (Curado, C and N. Bontis, N., 2006), mais pas seulement car ladite approche va connaître de nouveaux développements grâce aux contributions des évolutionnistes.

L'idée principale de la KBV selon Barney (1991) est de considérer la connaissance comme la ressource de base au sein des organisations, et ce, dans un milieu compétitif, où elle leur permettra d'acquérir un avantage compétitif durable.

La KBV stipule que l'organisation existe pour créer, transférer et transformer la connaissance en un avantage compétitif (Kogut and Zander, 1992).

b) L'apport des évolutionnistes

La théorie évolutionniste emprunte les principes de la théorie de l'évolution de Lamarck et Darwin (Isckia & J.-L. Ermine, 2008). Partant des principes de cette théorie, Coriat Benjamin; Weinstein Olivier (2010) indiquent que Nelson et Winter (1982) ont modélisé une théorie évolutionniste de la firme, qui s'articulent autour de deux propositions solidaires et complémentaires : «

- La firme ne doit pas être pensée seulement comme un lieu de gestion des informations, elle doit être vue comme un outil de coordination et de traitement des connaissances ;
- Cette propriété des firmes tient elle-même au fait que ce qui la structure et la singularise consiste en un ensemble de routines¹⁷, qui constituent autant des procédures de résolution de problèmes. Chaque firme se distinguant des autres par leur ampleur et la nature du réservoir de compétence qu'elle abrite ». (p.78)

Selon cette approche qui vient compléter l'approche basée sur les compétences, la firme est perçue comme un processeur de connaissances, où l'acquisition, la production et la distribution des connaissances sont indispensables au maintien des compétences (Lierena Patrick ; Cohendet Patrick, 1999). Ainsi, comme il a été repris certains écrits dont la contribution de l'auteur F. Sainty (2001), il est clairement explicité que le Knowledge-Based View se fixe comme objectif l'apprentissage organisationnel pour mieux transformer des connaissances en compétences et réduire des phénomènes liés à

¹⁷ Ces routines sont ainsi décrites comme « les caractéristiques persistantes de l'organisme qui déterminent les comportements potentiels de la firme (bien que le comportement en cours puisse également être déterminé par l'environnement) » (Nelson et Winter, 1982, p.14).

l'opportunisme et aux limites cognitives des acteurs engagés dans une situation de gestion. Cet aspect essentiel a été repris et développé par les évolutionnistes considérant la firme comme un lieu d'apprentissages collectifs. (Olivier Weinstein, 2012).

Pour sa part Grant (1996) souligne l'importance de l'intégration des connaissances spécialisées individuelles. La connaissance tacite étant au centre de son attention du fait de la complexité du processus de leur transfert. L'auteur préconise une approche par interaction appuyée par des mécanismes de coordination permettant une intégration effective des connaissances tacites au sein de l'organisation.

Dans cette même continuité, Nonank et Takeuchi (1995) à travers leurs célèbres travaux sur la création des connaissances organisationnelles, ces derniers perçoivent l'organisation comme « *une entité créatrice de connaissance* ». Ils vont encore plus loin en proposant un modèle qui permet un cadrage du processus d'intégration des connaissances (tacites et explicites) par des modes de conversion qu'ils représentent sous forme de spirale.

Pour terminer, il est à souligner que le capital immatériel est au centre d'attention des organisations. Celles-ci opèrent aujourd'hui dans un environnement externe qui s'oriente aussi vers cette logique et qui est en cohésion avec cette nouvelle perception des ressources considérant, ainsi ; l'intangible comme source de développement et de croissance.

2. Réalités du monde actuel

En jetant un coup d'œil au monde actuel, en parallèle de tous ces fondements théoriques, il est constaté un changement d'optique clairvoyant dans la pratique. En effet, la mondialisation de par ses effets a imposé une tendance vers l'immatériel.

Ceci se traduit par l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication. En effet, les économies du monde actuel se sont tournées vers la valorisation de leur capital intellectuel considéré comme source de développement dépassant ainsi, la logique capital – terre et s'orientant vers des économies de la connaissance.

2.1 En termes de mondialisation et de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Les bouleversements induits par l'environnement, poussent les entreprises à opérer dans un contexte mondialisé marqué par une compétitivité accrue, où l'avancement technologique et l'innovation définissent les règles.

a) Les effets de la mondialisation

Bien que le phénomène de la "mondialisation" soit utilisé fréquemment dans le domaine économique. Cette dernière touche à toutes les activités humaines : industrie, services, commerce, politique, social... Elle concerne aussi la communication et les échanges entre tous les individus de la Terre devenue "village planétaire" mélangeant toutes les cultures.

Le contexte mondialisé, permet à l'ensemble des acteurs économiques et dans des conditions similaires de pratiquer leur activité à n'importe quel endroit sur la planète. Parmi les caractéristiques qui ressort du concept de la « mondialisation », les Bolduc, D et Ayoub Green (2000) avancent les éléments suivants : «

- « *Interdépendance* ». Par l'effet de l'échange et de la diffusion de l'information, les activités sociales, politiques et économiques transcendent les frontières nationales de telle sorte que les événements, décisions et activités situés à

n'importe quel endroit dans le monde peuvent affecter les individus et les communautés en tout point du globe.

- « *Effacement des frontières nationales* ». La frontière entre ce qui est local et ce qui est global devient de plus en plus floue. Il est par conséquent plus difficile de distinguer ce qui est « interne » de ce qui est « externe ».
- « *Conflit de souveraineté* ». L'interdépendance croissante génère de plus en plus de problèmes transnationaux remettant en question la souveraineté nationale. Ces questions ne peuvent être résolues que par la voie du multilatéralisme intergouvernemental.
- « *Complexité systémique* ». L'augmentation du nombre d'acteurs et des liens entre eux entraîne une intensification et une complexification du système mondial et génère une contrainte systémique sur leurs activités et leur autonomie ». (p.9)

En plus des éléments décrits ci-dessus, la mondialisation revêt un caractère d'incertitude, lié à l'incapacité de prévoir les changements qui peuvent se produire dans l'environnement. Dans le monde des entreprises, ces dernières ne peuvent plus s'attacher à l'idée que le simple fait de la connaissance des situations de gestion ou à une connaissance entière de l'information indispensable est suffisant.

Dans ce processus, les enjeux ont des aspects et des implications multiples, pour toute entreprise volontairement impliquée ou contrainte de participer à la compétition internationale. Ces enjeux sont d'ordres différents : financiers, commerciaux, industriels, stratégiques, contrôle du marché, taille critique de l'entreprise, alliance industrielle, réseau politique et diplomatique.

La mondialisation impose différentes actions, dont l'innovation. Dans ce cas, il est primordial pour toute organisation de se tourner vers la Recherche et le Développement (R&D) pour que toute compagnie reste à l'écoute des évolutions et changements qui se passent dans le monde, et ainsi, contrôler constamment d'où pourrait venir la prochaine révolution pour être au niveau requis.

Ce nouveau contexte impose une flexibilité à la fois interne et externe. Par flexibilité, il est question non seulement d'une capacité d'adaptation mais aussi d'amélioration continue des systèmes productifs, et ce, à travers la flexibilité des savoirs, des qualifications de la hiérarchie et une tendance vers une polyvalence dans le travail et dans l'organisation technique.

Un autre phénomène induit par la mondialisation est 'la surabondance d'informations et l'accélération des rythmes de changement', selon Brilman Jean (2003) les individus comme les organisations marchandes et non marchandes doivent s'organiser pour y faire face.

En effet, tout acteur activant dans tout type d'organisation évolue dorénavant dans une société de l'information. Les influences de cette dernière ont opéré d'importants changements sur les comportements des acteurs tels qu'ils soient. Les règles ne sont plus les mêmes, les comportements d'avant consisteront un frein. Le changement est inévitable, notamment dans une logique prospective qui doit préparer les générations à venir vivre dans une telle société et à adopter une certaine spontanéité et réactivité vis-à-vis de l'information. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), de par leurs apports, favorisent massivement ce phénomène et le conforte, car la technologie a accru au-delà de toutes les anticipations la quantité d'informations disponibles et la vitesse de leurs transmissions.

b) L'influence des TIC

L'avènement des TIC a constitué une véritable rupture avec les procédés d'autre fois. La mise à disposition de nouvelles infrastructures permettra dorénavant la libre disposition et la libre circulation d'informations, sous quelle forme que ce soit.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication NTIC, (en anglais, Information and communication technologies, ICT), représentent « *l'ensemble des technologies informatiques qui contribuent à une véritable révolution socioculturelle* ». D'ailleurs ces technologies ne sont plus vraiment nouvelles d'où le nom de TIC. Les technologies de l'information et de la communication TIC, regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'internet et des télécommunications.

Introduites de manière massive, les TIC induisent un changement majeur dans les façons de faire, les métiers, les compétences, ainsi que l'efficacité individuelle et collective. Investir dans les TIC de manière systématique est d'ordre indispensable.

Ainsi, en intégrant les TIC dans une organisation, les implications sont nombreuses, notamment la recherche incessante de flexibilité pour la quête de l'amélioration continue dans les modes de travail. Mais surtout c'est une modification globale de la nature des relations qui devra être opérée. Ce dernier élément nécessite de repenser l'organisation en question de manière globale en introduisant de nouveaux modes de management. Dorénavant, c'est l'innovation et l'intelligence collective, le Knowledge Management..., qui sont les nouveaux mots d'ordre. Mieux, la valeur d'une organisation dépendrait de ses capacités d'innovation et d'intelligence collective pour saisir les opportunités nouvelles.

Ainsi, l'extraordinaire vitalité des NTIC conjuguée au développement (mondialisation), à la pression (nouvelle économie, fusions/acquisitions, changements) et à l'accroissement de la complexité, de la décentralisation et de la concurrence a donc obligé, depuis quelques années, l'ensemble des acteurs économiques à leur accorder une place. Cette place en fait aujourd'hui l'un des moteurs de l'économie mondiale.

2.2 En termes d'économie : en route vers une nouvelle économie

Tandis que l'évolution des théories de l'organisation prenaient conscience de l'importance du capital immatériel pour le développement et la sérénité des organisations, notamment, la connaissance, une discipline se mettait en place progressivement. Il s'agit de « *l'économie de la connaissance ou du savoir* ».

a) Genèse de l'économie de la connaissance

Les premiers grands auteurs modernes d'une économie générale des connaissances selon Foray, D (2004) sont sans aucun doute Simon (1982), Hayek (1986) et Matchlup (1984).

Les pays du monde développé ou en voie de développement, ont compris l'importance de se mouvoir dans cette nouvelle tendance et ont construit essentiellement leur économie sur la connaissance. les auteurs Paul A. David et Dominique Foray (2002) ont traduit ce phénomène par « *la capacité à inventer et à innover, c'est-à-dire à créer de nouvelles connaissances et de nouvelles idées, qui sont ensuite matérialisées dans des produits, des procédés et des organisations, a constitué historiquement le carburant du développement ...*» (p.9) .

Les économies fondées sur la connaissance se constituent historiquement à partir d'un double phénomène. Il s'agit selon Foray D, (2004) de la :

1. Tendance longue, relative à l'augmentation des ressources consacrées à la production et à la transmission des connaissances (éducation, formation, R&D, coordination économique) ;
2. Avènement majeur des TIC.

Foray (2004) avance l'idée que la rencontre entre ces deux phénomènes produit une économie unique.

Ainsi, l'économie de la connaissance ou économie fondée sur la connaissance (ou même économie du savoir) tente de dépasser la préoccupation majeure des économistes pour les biens matériels et porte son attention sur des éléments intangibles qui ont à voir avec la production de savoir, de science, de compétences techniques et aussi de « capital humain ».

Précisons que l'un des aspects les plus importants de l'économie de la connaissance est précisément la technologie de l'information, et ce, grâce aux progrès accomplis sur les TIC mais aussi grâce aux progrès de la connaissance, un accroissement considérable des possibilités de codification de l'information (Foray, 2000 ; David et Foray, 2002), qui rendent son stockage et sa manipulation beaucoup plus faciles. Mais la connaissance peut aussi s'incarner dans des pratiques plus ou moins codifiables : savoir-faire, mode d'organisation, etc.

Plusieurs facteurs caractérisent l'économie de la connaissance, parmi eux l'auteur Archambault (2004) cite l'innovation et le caractère collectif de production de la connaissance.

b) L'analyse de Foray et David

Paul A. David and Dominique Foray (2002) qui ont appréhendé dans leur article intitulé : « An introduction to the economy of the knowledge society » quatre niveau d'analyse de la transition vers cette 'Économie fondée sur la connaissance', qui selon ces mêmes auteurs marque une rupture avec les périodes précédentes. En effet, Foray et David (2002) se préoccupent de la vitesse à laquelle la connaissance est créée, accumulée et probablement déprécie dans un contexte de progrès scientifique et technologique rapide. Les auteurs soulignent que ce phénomène a induit un nouveau type d'organisation fondée sur « les réseaux d'individus » qui s'efforcent avant tout de produire et de diffuser de nouvelles connaissances et de travailler pour différentes organisations, voire même rivales. Pour ces mêmes auteurs (2002, p.9) le signe qu'une telle économie se développe est quand de tels individus pénètrent dans des organisations conventionnelles et auxquelles leur attachement continu à une communauté «externe» fondée sur la connaissance représente un atout précieux. Au fur et à mesure que ces communautés développent leurs activités, ces individus deviennent des agent du changement pour l'économie dans son ensemble.

De ce fait, l'analyse de ces auteurs porte sur les niveaux suivants :

- *L'augmentation de la part du capital intangible au niveau macro-économique*

Ce niveau d'analyse abordé par Foray et David (2002) traite de l'importance du capital intangible qui permet de faire la différence entre les économies. Ils entendent par capital immatériel ou intangible, deux catégories: d'une part, les investissements axés sur la production et la diffusion des connaissances (en matière de formation, d'éducation, de recherche-développement, d'information et de coordination); d'autre part, les investissements visant à maintenir l'état physique du capital humain.

Toutefois, ces derniers considèrent que cette économie doit se focaliser davantage sur les activités scientifiques et technologiques, car comme ils le préconisent : « ... science and technology do tend to be central to the new sectors giving momentum to the upward growth of the economy as a whole over the past few decades... » (Foray and David, 2002, p. 10).

Cet état de fait s'est traduit par une prolifération croissante d'emplois dans la production et l'économie de la société de la connaissance, le traitement et le transfert de connaissances et d'informations. D'ailleurs, Foray et David (2002) soulignent que cette tendance a dépassé les secteurs des hautes technologies et des services d'information et de communication, pour se propager à l'ensemble de l'économie. Ainsi, et comme ils l'explicitent clairement par les propos suivants « Society as a whole, then, is shifting to knowledge intensive activities » (p.11).

- *L'innovation comme l'activité dominante*

L'innovation est citée par Foray et David (2002) comme un facteur essentiel et pour cause l'augmentation significative des investissements dans l'innovation (R&D) a fait monter en flèche le nombre d'innovations produites. Ceci est justifié par les auteurs (2002) par le nombre important de brevets demandés et approuvés (OCDE 1999).

Le besoin d'innover est plus que nécessaire dans ce monde caractérisé par une compétition accrue. Bien que la recherche en tant que tel participe grandement à la production de nouvelles connaissances et ce pour de nombreux secteurs, l'innovation trouve son compte dans des systèmes de production de connaissances qui sont largement diffusés à travers une foule de nouveaux lieux et acteurs.

- *La révolution dans les instruments de la connaissance*

L'instrument révolutionnaire se traduit principalement par « *la technologie* » qui prend place dans cet ère du digital en plus de l'importance de son rôle dans la production et la diffusion de la connaissance. Dans ce cadre, Foray et David (2002) considèrent que les nouvelles technologies affectent la création de la connaissance dans le fait de faciliter l'accès à l'information, d'améliorer l'interaction créative entre les concepteurs de produits, fournisseurs, et les clients finaux, de traiter des bases de données gigantesques, ce qui est en soi un puissant moyen d'amélioration des connaissances.

En résumé, Foray et David (2002) résument l'impact des TIC dans le développement de systèmes décentralisés à grande échelle pour la collecte et le calcul des données et le partage des résultats. De tels systèmes caractérisent les recherches effectuées ces jours-ci dans les domaines de l'astronomie, de l'océanographie, etc.

L'avènement de cette nouvelle économie a permis aux pays du monde entier de prendre conscience du rôle du savoir et de la technologie dans la croissance économique (1996). S'installer dans cette nouvelle logique permettra aux pays de garantir leur développement.

2.3 D'autres implications

Dans le contexte actuel de la mondialisation, les organisations sont conduites à opérer dans des contextes multiculturels. Cela conduit nécessairement à mettre en relation des individus qui ont des valeurs distinctes et s'expriment différemment tant à travers leurs langues que par leur comportement. Mais pas seulement, une autre implication, qui n'est pas des moindres est à mettre en évidence, c'est celle qui concerne la tendance démographique et notamment le phénomène du vieillissement de la population.

a) Les implications de l'inter culturalité

Une inter culturalité peut se concevoir comme un contexte qui met en contact et en interaction des individus de cultures différentes. Selon le Réseau International sur la Politique Culturelle (RIPC, 2004), même si la définition de l'inter culturalité continue d'évoluer, un consensus semble se dégager définissant ainsi l'inter culturalité comme « l'interaction, l'échange et la communication entre les cultures où une personne reconnaît et accepte la réciprocité d'autrui » (RIPC, 2004).

L'inter culturalité est ainsi un concept qui tend vers l'unification de la diversité pour en faire un facteur de réussite au sein des entreprises.

Ainsi, devant la croissance des entreprises et des économies nationales impliquées dans l'ouverture au marché mondialisé à travers les fusions, acquisitions, partenariat étranger..., la question des différences culturelles a longuement été étudiée dans le management interculturel. Ceci se trouve d'autant plus appuyer par la mobilité internationale des ressources humaines due notamment aux effets de la mondialisation, et qui débouche sur la formation d'équipes caractérisées par une diversité culturelle au sein des entreprises.

Pour un bon nombre de chercheurs, la diversité culturelle semble constituer un frein ou une contrainte plutôt qu'une opportunité. Dès lors, ils considèrent que les démarches visant à uniformiser les structures sont guidées par le souci de réduire l'incertitude liée à la diversité et à la distance culturelle (Marc Ingham, Alain Vas, 2002).

Geert Hofstede (1980-2001), un psychologue néerlandais a été inspiré par le culturalisme. L'auteur à travers ses nombreux travaux s'est intéressé à démontrer l'importance des valeurs spécifiques à chaque culture nationale, et de leur impact sur le mode de management exercé au sein des entreprises en question.

À partir de son étude qui est basée sur une analyse menée auprès des employés IBM dans 50 pays, G. Hofstede a retenu quatre facteurs de différenciation culturelle, à savoir :

Dimension culturelle	Signification
La distance hiérarchique	Désigne l'acceptation de l'inégalité dans la distribution du pouvoir entre les membres d'une société.
Le contrôle de l'incertitude	Désigne le degré de tolérance et d'inquiétudes face aux situations ambiguës, inconnues ou incertaines.
L'individualisme et le collectivisme	Exprime le rapport entre l'individu et la société.
La dimension masculine/féminine	Il s'agit de la distribution sociale des rôles et sexes. Autrement dit, miser sur la réussite matérielle et les démonstrations de force, à savoir les sociétés masculines ou bien privilégier l'émotionnel par le biais d'une société féminine.

Tableau n°3 : Les facteurs de différenciation culturelle

Source : Maurice Fouda Ongodo (2009, pp.96-69)

Hofstede considère donc, l'inter culturalité en tant que concept englobant qui met en jeu les notions spécifiques de cultures, d'altérité, de communication et d'interaction. Chacun de ces traits se manifeste au sein des organisations où la différenciation culturelle est une dimension apparente au sein des équipes la composant et où des connaissances variées se chevauchent au sein de la gestion de ces équipes.

Marc Ingham et Alain Vas (2002), dans leur étude menée sur les organisations internationales, celles confrontées le plus à ce type de défis par intitulée « *Valoriser la diversité culturelle par l'apprentissage organisationnel : essai sur les structures*

d'organisation internationales » ont constaté que les entreprises pourront véritablement tirer parti de leur présence internationale, par la reconnaissance et par l'apprentissage de la diversité, par la capacité à déployer, à partager, à adopter et à adapter des connaissances spécifiques liées aux contextes culturels différents.

Dans ce domaine qui couvre notamment les multiples relations entre les sociétés-mères et leurs filiales, comme dans d'autres situations d'entreprise, la question centrale est de repérer les éléments de structure d'organisation qui permettraient de valoriser la diversité culturelle. Cette valorisation s'exprime particulièrement dans l'apprentissage organisationnel.

b) Tendances démographique et vieillissement de la population

Selon le rapport des Nations Unies (2014) sur la situation de la population mondiale en 2014 ; Le vieillissement de la population, c'est-à-dire l'augmentation de la part des personnes âgées dans la population, est inévitable dès lors que la durée de vie augmente et que les gens décident d'avoir moins d'enfants. Il n'est donc pas surprenant que la baisse des taux de fécondité et de mortalité qui a eu lieu au cours des 20 dernières années ait entraîné d'importants changements de la pyramide des âges au niveau mondial.

Déjà bien entamé en Europe et en Amérique du Nord, selon ce même rapport, le vieillissement de la population a commencé ou devrait bientôt commencer dans toutes les grandes régions du monde. Au niveau mondial, la part des personnes âgées (de plus de 60 ans) est passée de 9 % en 1994 à 12 % en 2014, et devrait atteindre 21 % d'ici à 2050.

Cette tendance croissante du vieillissement de la population active, est considérée par les dirigeants d'entreprises et d'autres organisations comme un avantage. Et pour cause, selon Brilman Jean (2003) la grande expérience que ces derniers ont accumulé tout au long de ces années, leur engagement supérieur et leur fidélité. Néanmoins, et en contrepartie, ce phénomène engendre :

- *Des départs massifs à la retraite.*

Le phénomène de vieillissement de la population entraîne un phénomène de départs en retraite en masse. Ce départ massif des employés à la retraite selon Jean-Louis Ermine (2010) s'accompagne par la perte des connaissances, des savoirs et des savoir-faire qu'ils détiennent. Conséquence, un fort besoin de main-d'œuvre qualifiée se fera ressentir à la suite du Papy-Boom et des départs à la retraite de cette génération, le renouvellement démographique de la population risque de devenir problématique au regard des besoins du système productif (Brilman Jean, 2003). Il est ainsi, impératif pour les organisations de mettre en place des systèmes pour conserver le savoir et trouver les modes de travail appropriés pour des employés âgés (Brilman Jean, 2003).

- *Un obstacle pour le développement de l'innovation et une résistance pour le changement (Brilman Jean, 2003)*

Une difficulté plus grande d'assimilation de connaissances nouvelles, une plus grande réticence au changement, et surtout des modèles intellectuels et des représentations difficiles à modifier. Si l'on excepte les professeurs ou les chercheurs et les techniciens spécialisés, la plupart des cadres de plus de quarante ans n'ont pas le temps d'apprendre les technologies ou les concepts nouveaux qui font l'objet de l'enseignement des jeunes.

Pour finir, il est à constater que dans cette nouvelle ère qu'est l'économie de la connaissance, l'entreprise est conçue comme une entité caractérisée par ses compétences spécifiques et ses capacités d'innovation (Dutraive Véronique, 2010). A cet égard, la part du capital immatériel prend de l'ampleur et les connaissances sont considérées comme

Chapitre I : Cadre conceptuel et fondements théoriques

des ressources spécifiques, précieuses, rares, difficiles à imiter et à substituer. Dans ce cas et comme Jean-Louis Ermine (2010) le préconise, ces connaissances se révèlent critiques pour le bon fonctionnement des processus de l'organisation, et si elles sont mal maîtrisées, car mal connues, leur perte doit être envisagée comme un risque majeur pour cette organisation, sachant que très peu d'organisations dans le monde prennent actuellement en compte ce risque stratégique (Jean-Louis Ermine, 2010).

Section 3 : la connaissance au cœur de la gestion au sein des organisations

Prendre conscience de l'importance des connaissances se traduit par une gestion effective et formelle de cette dernière à travers un management effectif de la connaissance.

Appréhender le management des connaissances à travers ses enjeux et apports pour tout type d'organisation fait ressortir la problématique majeure de la valorisation des connaissances.

1. Les contours du management des connaissances

Depuis tout temps, les entreprises gèrent leurs savoirs, leurs savoir-faire en les explicitant dans des documents et des procédures... etc., en les transmettant, en organisant des échanges entre les collaborateurs. Reste que la nouvelle dimension stratégique du savoir doit l'appréhender dorénavant comme une source de compétitivité et de performance. Ainsi, la gestion de ces ressources, appelée Gestion des Connaissances (GC) ou ce qui est plus connu sous l'intitulé du 'Knowledge Management' (KM), est devenu un enjeu majeur pour les organisations, d'où l'intérêt récent pour les connaissances en tant qu'actif spécifique.

1.1. Définition du KM

Il n'y a pas vraiment de définition unanimement admise du management des connaissances ou du KM, chaque auteur a sa propre définition.

Bouvarde et Storhaye (2002) définissent le Management des Connaissances comme un cycle divisé en deux volets. Le premier volet consiste en les étapes de structuration d'organisation et de capitalisation de toutes les ressources documentaires, expertises, compétences, projets, idées formalisées.... Quant au second volet, ce dernier consiste à faire vivre cette base de connaissances à travers les échanges et toutes les actions d'enrichissement et de création de la valeur.

De plus, les auteurs situent la gestion des connaissances dans un contexte étendu. Ainsi ils indiquent que : « Le knowledge management consiste (...) à créer un flux optimal de connaissances, alimenté par tous les acteurs de l'entreprise ; et il faut d'ailleurs entendre ce terme dans un contexte d'entreprise étendue (filiales, clients, partenaires...). La gestion performante de ce flux est l'enjeu des méthodologies et des technologies composant une démarche de knowledge management » (Bouvarde & Storhaye, 2002, pp.19-20)

Les auteurs ont illustré leur définition dans la figure ci-dessous.

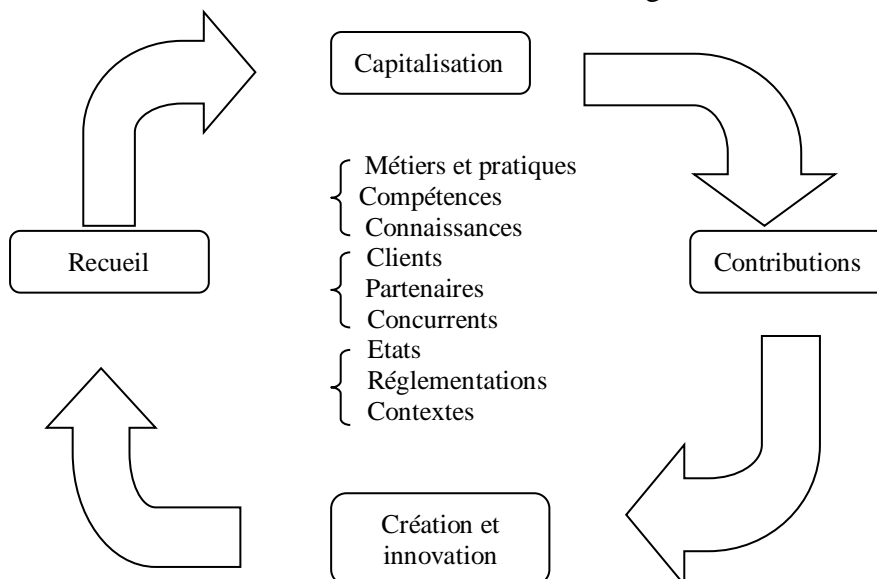


Figure n° 8 : Le cycle du Knowledge Management

Source : Bouvarde. P, et Storhaye. (2002, p.19).

L'auteur Barthèse Jean-Paul (2002) - dans sa contribution dans le livre collectif 'les Systèmes d'Information Art et Pratique' Dirigé par Gérard Balantzián- définit le management des connaissances à travers ses objectifs. L'auteur considère que les différentes expressions et thématiques existantes dans cette discipline expriment toutes les mêmes objectifs et que c'est les points de vue qui diffèrent. Ainsi ce dernier, fait ressortir les thèmes ou expressions suivantes :

- Capitalisation des connaissances : les connaissances sont capitalisées pour qu'elles fructifient ;
- Gestion des connaissances : synonyme de management des connaissances, en insistant sur l'organisation et sur l'aspect opérationnel plutôt que sur le cycle complet de capitalisation ;
- Mémoire d'entreprise : l'information résulte de l'expérience passée de l'entreprise ;
- Gestion du capital immatériel ou du capital intellectuel : l'aspect économique du processus est mis en avant ;
- Gestion des compétences : l'accent est mis sur les individus ;
- Entreprise apprenante : se place dans la perspective d'amélioration du comportement de d'entreprise (Barthèse Jean-Paul, 2002, p.106).

L'auteur met l'accent aussi sur la nature complexe et diverse des connaissances en plus d'être disséminées dans l'entreprise, ce qui rend leur processus de capitalisation et leur management compliqué et difficile à maîtriser.

Contrairement à la première définition l'auteur précise que le management des connaissances s'applique à tout type d'organisation (service ou de distribution, administrations, sociétés industrielles de produits lourds, semi-finis, ou très complexes). L'auteur indique que l'objectif principal au management des connaissances est d' : « améliorer le fonctionnement de l'organisme en organisant la collecte, la préservation, la distribution et la mise à jour des informations critiques ou stratégiques nécessaires » (Barthèse Jean-Paul, 2002, p.107).

Pour leur part, les auteurs Alavi et Leidner (2001, p. 113) considèrent que la gestion des connaissances dans une organisation désigne l'identification et l'exploitation des connaissances collectives afin de l'aider à faire face à la concurrence (von Krogh 1998). De plus ces derniers indiquent que la gestion des connaissances est sensée être source d'innovation et de réactivité.

Ces mêmes auteurs poursuivent (2001) en considérant la gestion des connaissances comme un processus impliquant diverses activités et que la délimitation des processus qu'implique le KM diffèrent dans la littérature. Néanmoins, il est communément admis quatre processus, à savoir la création, le stockage, la récupération, le transfert et de l'application des connaissances. Alavi et Leidner (2001, p. 114) préconisent la subdivision de ces processus majeurs en étapes de création des connaissances internes, d'acquisition des connaissances externes, de stockage des connaissances dans les documents et dans les routines (Teece 1998) ainsi que l'étape de la mise à jour des connaissances et partage des connaissances.

En s'appuyant sur les définitions et apports ci-dessus, l'approche de définition proposée est la suivante :

Le « Knowledge Management » (noté KM utilisé par les anglophones), recouvre en français différentes expressions : management des connaissances, management par les connaissance, gestion des connaissances, gestion du savoir, management du

savoir....Toutefois, toutes ces expressions signifient que le KM est une démarche continue et volontariste résultant de la prise de conscience de l'existence d'une ressource stratégique au sein de l'organisation, à savoir 'la connaissance' qui représente une ressource immatérielle et qui prend la forme d'informations, de documents, d'idées, de savoirs, de savoir-faire, d'expériences, de pratiques, et d'intuitions ayant été acquises par les individus au cours de l'exercice de leur profession ... etc.,.

La gestion performante de la connaissance nécessite la mobilisation des modèles de gestion les plus performants (RH, gestion d'équipe, motivation...) et les technologies les plus avancées, afin de permettre la structuration, la capitalisation, la diffusion et la conservation des connaissances dans des bases de stockages accessibles et sujet à enrichissement et à valorisation.

1.2.Objectifs du KM

Si le KM connaît aujourd'hui un fort engouement, c'est qu'il révèle un problème de fond a priori simple et universel : les organisations ont peur de perdre les compétences et savoirs propres aux individus mais également la connaissance générée collectivement en leur sein.

D'autre part, il n'est pas aisé de créer de la connaissance, de l'échanger et de la transférer pour la mettre à disposition, au bon moment, à ceux qui en ont besoin. La gestion de ce véritable capital n'est pas systématique.

Si l'on reprend Balmisse Gill (2005), d'un point de vue opérationnel, les organisations se trouvent confrontées à de nombreux problèmes, notamment ceux liés à la :

- Perte de savoir et de savoir-faire clé suite à un départ en retraite, une mutation ou un départ volontaire ;
- Difficulté à obtenir les bonnes informations du fait de la dissémination et de la mauvaise organisation des savoirs et des expertises ;
- Mauvaise communication et circulation due à une organisation trop rigide ;
- Répétition d'erreurs déjà commises par le passé (Balmisse, G., 2005, p.4).

Afin de pallier ces problèmes et éviter les risques qu'ils engendrent, les organisations ou entreprises les plus compétitives ont tendance à se tourner vers le management des connaissances. En s'appuyant sur les trois auteurs, à savoir : Davenport et al. (1998), Earl & Scott (1999) et Maier (2007), Sophie Mignon et al. (2012) les objectifs du Management des connaissances ont été synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Davenport et al. (1998)	Earl & Scott, (1999)	Maier (2007)
<p>Créer des répertoires de connaissances</p> <p>Faciliter l'accès aux connaissances</p> <p>Améliorer l'environnement des connaissances</p> <p>Considérer les connaissances comme un actif</p> <p>Partager les connaissances de façon plus efficace à travers les processus</p>	<p>Concevoir et installer des techniques et des processus pour créer, sauvegarder et utiliser les connaissances identifiées</p> <p>Concevoir et créer des environnements et des activités pour découvrir de nouvelles connaissances</p> <p>Considérer le KM comme une ressource et le traduire dans des programmes ou initiatives inédites</p>	<p>Identification des connaissances existantes</p> <p>Amélioration de la documentation</p> <p>Changement de la culture organisationnelle</p> <p>Amélioration de la communication et de la coopération</p> <p>Augmentation de la satisfaction des employés et de leur motivation</p> <p>Faciliter l'explicitation des connaissances</p> <p>Améliorer la formation, l'éducation et la mise en réseau des nouvelles recrues</p> <p>Améliorer l'éducation et la formation de tous les employés</p> <p>Retenir les connaissances</p> <p>Améliorer l'accès aux sources de connaissances existantes</p> <p>Améliorer l'acquisition de connaissances externes</p> <p>Améliorer la distribution des connaissances</p> <p>Améliorer le management des innovations</p>

Tableau n°4 : Synthèse des objectifs KM

Source : Sophie Mignon et al. (2012, pp. 33-70).

Ainsi, la gestion des connaissances permet d'améliorer le partage des connaissances pour que l'ensemble des individus puissent disposer d'un niveau suffisant d'information, de formation et d'accès à la connaissance à travers une dynamique d'apprentissage, mais tout en diminuant les pertes de compétences. La gestion des connaissances offre aussi une opportunité à tous les membres de l'organisation d'apprendre en continu en ayant accès à des connaissances utiles qui leur permettront de donner du sens aux événements de l'environnement et aux décisions prises en interne.

2. Une relecture de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances ou le KM a suscité objet d'intérêt de beaucoup d'auteurs dans le domaine du management. Chaque auteur a apporté sa valeur ajoutée en relisant le KM selon son point de vue. Ceci a permis le développement d'un certain nombre de modèles qui traitent chacun un aspect ou une dimension du KM. Ainsi, le KM ne cessera d'être enrichi.

Aussi, il est nécessaire de favoriser le KM au sein des organisations à travers la diffusion d'une culture d'apprentissage qui permettra aux membres de l'organisation de développer continuellement les connaissances existantes et d'en développer de nouvelles. Les pratiques d'apprentissage tendent vers ce raisonnement.

2.1. Revue de quelques modèles KM dans la littérature

Depuis son apparition le KM a fait l'objet de travaux d'analyse de nombreux chercheurs et auteurs du management. Et pour cause, ce dernier soulève beaucoup de problématiques que ce soit dans les catégories des connaissances qu'il traite (modèle de Boisot) ou les formes de construction des connaissances (Modèle de Demerest). D'autres auteurs se sont intéressés à une vision plus large intégrant ainsi le capital intellectuel en tant qu'actif de l'entreprise (Modèle de Skandia), ou à son aspect social (Modèle de Kogut et Zander) ou même à son cadre de référence qui puise dans plusieurs disciplines (modèle de Stankosky et Baldanza) et d'autres modèle appréhendant le KM sous forme de processus KM (Modèle de Ballay).

Chaque auteur a voulu, ainsi, apporter une plus-value et a traité un aspect du KM. Ainsi, nombreux sont donc les modèles qui ont été développés et initiés dans ce cas. Les quelques modèles retenus sont présentés ci-dessous.

a) Le modèle de catégorie des connaissances de Boisot (Boisot's Knowledge Category Models)

Boisot (1987) a développé un modèle qui traite deux types de connaissances codifiées et non codifiées, diffusables et non diffusables. A cet effet, il propose le schéma suivant :

Codified	Propriety Knowledge	Public Knowledge
	Personal Knowledge	Common Sense
Uncodified	Undiffused	Diffused

Figure n°9 : le modèle de la catégorie des connaissances de Boisot

Source : Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.189)

La connaissance codifiée du point de vue de Boisot (1987) est celle qui peut être facilement traitée à des fins de transmission contrairement à la connaissance non codifiée qui n'est pas facile à traiter pour la transmission telle que l'expérience. Ainsi dans le modèle proposé et tel que présenté dans le tableau ci-dessus les connaissances codifiées non diffusables sont assimilées à des connaissances de propriété qui sont transmises de manière délibérée à un groupe restreint de personne sur la base d'un besoin de savoir. En contrepartie, les connaissances non codifiées et non diffusables sont des connaissances personnelles (l'expérience, les idées, les perceptions...). Pour ce qui est des connaissances diffusables et dans le cas où elles sont codifiées, ces dernières couvrent des connaissances publiques. Dans le cas des connaissances non codifiées, ces dernières sont considérées dans ce modèle comme des connaissances de bon sens qui peuvent être développées graduellement à travers le processus de socialisation et d'externalisation.

Ainsi, Haslinda, A & Sarinah, A. (2009) déduisent au cours de leur analyse du modèle de Boisot (1987), que ce modèle suggère l'existence de large diffusion des connaissances à travers l'organisation, comme le démontre la dimension horizontale du modèle. Cependant, les catégories codifiées et non codifiées du modèle sont des catégories distinctes de connaissances. Les auteurs (2009, p.189) reprochent d'ailleurs à ce modèle le manque de clarté du concept de connaissance diffusée du fait qu'il n'est pas indiqué s'il inclut la collecte de connaissances au sein de l'organisation ou l'idée de la répandre.

b) Le modèle du capital intellectuel de Skandia (Skandia Intellectual Capital Model of Knowledge Management)

Ce modèle dépasse la vision restrictive du KM qui est confinée dans le transfert de connaissances tacites ou explicite, en introduisant la notion de '*capital intellectuel*' ou '*Intellectual Capital*'. Haslinda, A & Sarinah, A. (2009, p.191) indiquent que ce modèle a été développé au sein d'une firme suédoise en tant qu'approche dédiée à mesurer son capital intellectuel. Les auteurs développent en mentionnant que ce modèle se base sur l'importance de l'équité, l'humain, le client et l'innovation dans la gestion des flux de connaissances à l'intérieur et à l'extérieur des réseaux de partenaires. Plus encore et tels que les auteurs l'ont repris de Lank (1997), ce modèle va même jusqu'à suggérer une approche scientifique de la connaissance qui suppose que le capital intellectuel soit transformé en marchandise ou actif des organisations. Toutefois, et comme Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.191) l'indiquent, cette vision intellectuelle de la gestion des connaissances ignore les aspects politiques et sociaux de la gestion des connaissances. Cette conception s'attache à la mesure associée à chacun des éléments décomposés (humain, client et structure) de la gestion des connaissances, en supposant qu'il peut être étroitement contrôlé. Néanmoins, Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.191) considèrent que cette approche peut entraîner des tentatives d'ajustement de mesures objectives à des éléments subjectifs. Par conséquent et comme le prescrivent les auteurs, cette approche mécaniste de la mesure n'est pas cohérente avec le processus d'externalisation et de combinaison de Nonaka (Lank, 1997).

c) Le modèle KM de Demerest (Demerest's Knowledge Management Model)

Ce modèle se focalise principalement sur la construction de la connaissance à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. En effet, les connaissances construites sont ensuite incorporées au sein de l'organisation, non seulement à travers des programmes explicites, mais à travers un processus d'échange social (McAdam et McCreedy, 1999).

Selon l'analyse de Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.192) ce modèle est attractif dans le sens où il n'adopte aucune définition de la connaissance mais invite plutôt à une approche plus holistique. Les auteurs (2009) mettent aussi l'accent sur le caractère extrêmement rapide et circulatoire des flux de transfert des connaissances comme dans le cas de certaines formes d'apprentissage par l'action.

D'un autre côté, Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.192) indiquent que le modèle de Demerest a été amélioré en démontrant explicitement l'influence des paradigmes sociaux et scientifiques sur la construction des connaissances. Cela peut s'entrevoir à travers la figure ci-dessous :

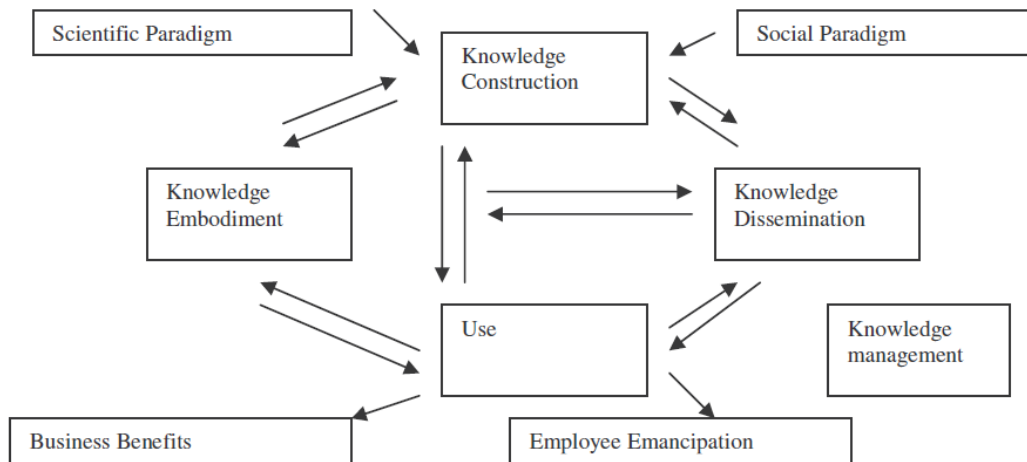


Figure n°10 : le modèle KM de Demerest modifié McAdam and McCreedy. (1999)

Source : Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.193)

Ainsi, et comme le démontre la figure ci-dessus l'utilisation de la connaissance bénéficie tant pour les employés que pour l'entreprise elle-même. Les auteurs soutiennent aussi que si la gestion des connaissances doit avoir le soutien et l'engagement de toutes les parties prenantes dans une organisation, alors l'émancipation des employés se soldera avec les avantages commerciaux. De plus, ce modèle permet de ne plus considérer la gestion des connaissances comme un simple processus séquentiel et ce, en plus du fait qu'elle soit associée au paradigme social émergeant et ce, tout en contribuant au paradigme actuel (Haslinda, A. & Sarinah, A., 2009).

d) Le cadre du KM de Stankosky et Baldanza's (Stankosky and Baldanza's Knowledge Management Framework)

Le cadre de la gestion des connaissances développé par Stankosky et Baldanza (2001) tel qu'il est repris par Haslinda, A. & Sarinah, A., (2009) traite des facteurs favorisant l'apprentissage, la culture, le leadership, l'organisation et la technologie. Comme le démontre la figure ci-dessous, la gestion des connaissances englobe dans le cadre de ce modèle un large éventail de disciplines.

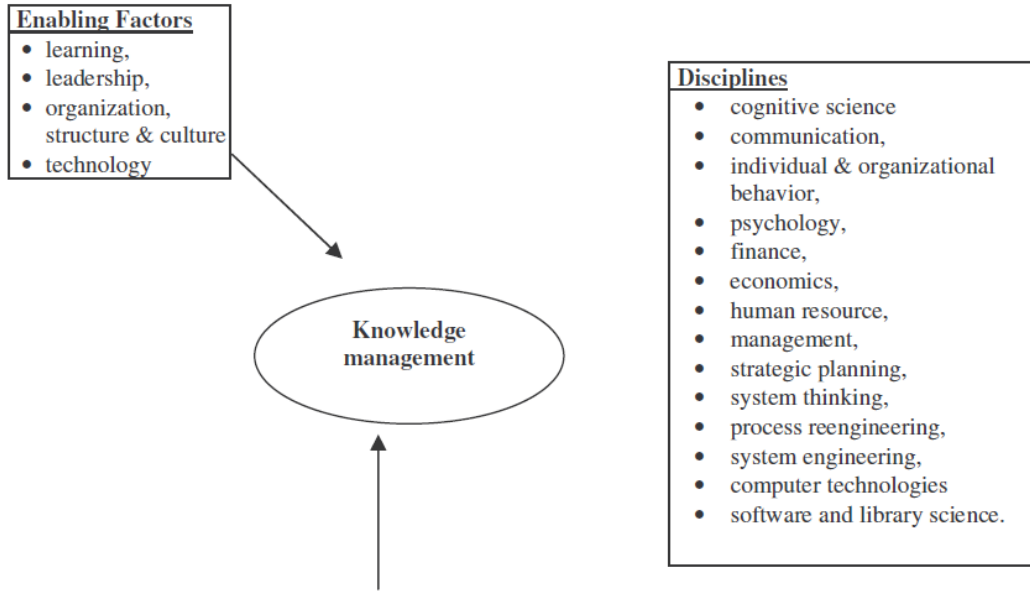


Figure n°11 : Disciplines fondamentales sous-jacentes à la gestion des connaissances et à ses facteurs habilitants

Source : Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.194)

En outre, Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.195) arborent quatre principales facteurs supports au KM nommés par les auteurs 'enabling factors' et qui sont par la même occasion nécessaires à une gestion des connaissances. Ces derniers sont résumés comme suit :

Concernant le leadership : il permet la planification stratégique et des approches de pensée systémique, en utilisant au mieux les ressources et en encourageant une culture de dialogue et d'apprentissage en équipe. Encore plus, le leadership incite à la prise de risque, à l'apprentissage et au partage des connaissances.

Concernant la structure organisationnelle : elle est supposée permettre les interactions personnelles et encourager les communautés de pratiques afin de capturer les connaissances tacites et explicites au sein de l'organisation. Les auteurs insistent aussi sur le fait qu'elles puissent permettre aux membres de l'entreprise d'échanger en toute liberté leurs connaissances. Cela peut avoir lieu à travers des processus et des procédures établis à cet effet, mais aussi grâce à un système de management de la performance et de la communication. La gestion du changement est aussi un élément à prendre en considération.

Concernant l'infrastructure technologique : elle constitue un support d'échange de la connaissance à travers toute l'organisation, car elle est censée permettre la capture des connaissances tacites et explicites de manière efficaces. De plus, elle permet un échange d'information sans passer par les structures formelles à travers, notamment les mails, l'intranet, internet,

Concernant l'apprentissage : ce pilier permet de créer des connaissances à l'échelle de l'entreprise et d'utiliser ces connaissances pour l'apprentissage organisationnel, le changement et l'amélioration des performances. Ce point peut se concrétiser à travers notamment des communautés d'apprentissages, des groupes virtuels, la communication et la culture de la confiance.

e) Le modèle de Sarvary (1999)

Sarvary (1999) appréhende le KM en dépassant son aspect IT (Information Technologie), l'auteur qualifie, d'ailleurs le KM de 'business process'. Un processus à travers lequel la

firme créée et utilise ses connaissances institutionnelles ou collectives. L'auteur évoque trois sous-processus : «

- L'apprentissage organisationnel à travers lequel l'organisation acquiert les connaissances ;
- La production du savoir qui transforme et intègre les informations brutes en connaissances;
- La distribution du savoir qui permet un accès et un usage collectif des connaissances produites » (p. 95).

Pour sa part l'auteur appréhende l'aspect managérial du KM. En effet, ce dernier précise que même si le KMS (Knowledge Management System) est l'infrastructure nécessaire à l'implémentation d'une gestion des connaissances qui se résume dans des IT efficace, l'infrastructure organisationnelle est tout aussi nécessaire. L'auteur assimile cette dernière à des régimes d'incitations, la culture organisationnelle, les groupes et personnes impliqués dans les sous-processus du KM et surtout les règles internes qui gèrent ces sous-processus.

Il est à noter qu'outre ces apports, Sarvary (1999) s'est focalisé sur les cabinets de consulting et la manière dont ils utilisent le KM pour construire leur avantage concurrentiel à long terme, notamment à travers un KMS qui inclut les cultures et les processus de la firme.

f) Le modèle KM de Kogut et Zander (Kogut and Zander's Knowledge Management Model)

L'idée principale de ce modèle selon Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.195) est que l'entreprise fait mieux que les marchés par la création et le transfert de la connaissance au sein de l'organisation. Dans ce modèle, l'entreprise est considérée en tant que communauté sociale agissant comme «un réservoir de capacités» déterminé par les connaissances sociales et ancré dans des relations individuelles durables structurées par des principes d'organisation (Kogut et Zander, 1992).

Les apports de Kogut et Zander (1993) cité par Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.195) en la matière ont été testés empiriquement et se résument comme suit :

- L'entreprise est efficace grâce à la connaissance créée et transférée ;
- Une compréhension commune est développée par les individus et les groupes au sein de la firme et ce, à travers des interactions répétées du transfert des connaissances à partir des idées de production et de marchés ;
- Ce que la firme a ne dépend pas des faiblesses du marché que de l'efficacité dans les processus de transformation relatifs à d'autres firmes ;
- Les limites de l'entreprise sont déterminées par la différence dans les connaissances et les capacités intégrées entre le créateur et l'utilisateur.

Ce modèle de Kogut et Zander s'étend au concept de l'identité en avançant que les individus sont ce que les auteurs qualifient '*unsocial sociality*' c'est-à-dire qu'ils ont envie de devenir membre de la communauté mais tout en retenant leur individualité. L'entreprise offre un cadre normatif de partage et de diffusion de ces connaissances à l'intérieur de son territoire. Le coût étant beaucoup plus faible.

Le modèle KM de Kogut et Zander (1992, p.196) peut s'entrevoir à travers la figure ci-dessous :

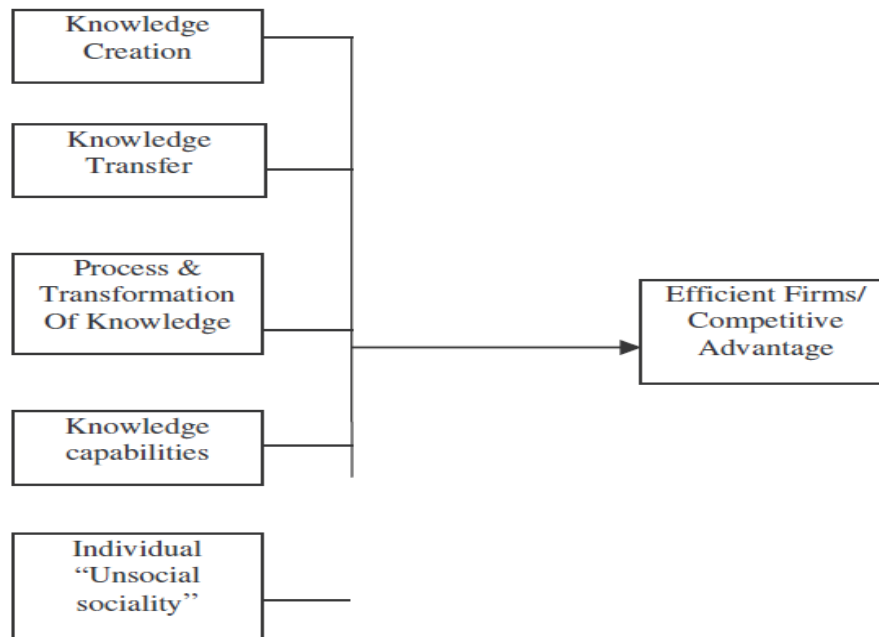


Figure n°12 : le modèle KM de Kogut et Zander

Source : Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009, p.196)

g) Le modèle CTR-S, Jean-François Ballay (2002)

Une distinction a été faite par J.-F. Ballay (2002) entre une gestion des connaissances de première génération et de deuxième génération. Pour l'auteur la première génération du KM revient à une vision restrictive centrée sur la technologie. Tandis que la deuxième et qui a servi de base pour le développement de son modèle, appréhende le KM en tant que processus organisés et conçus selon une vision globale.

C'est dans cette optique et dans un effort d'opérationnalisation des travaux de Nonaka et Takeuchi que Ballay (2002) a développé un cadre de référence en gestion des connaissances qui gravite autour de trois processus de capitalisation, de transfert, et de renouvellement et auxquels est joint un méta-processus de socialisation. Il s'agit du modèle CTR-S.

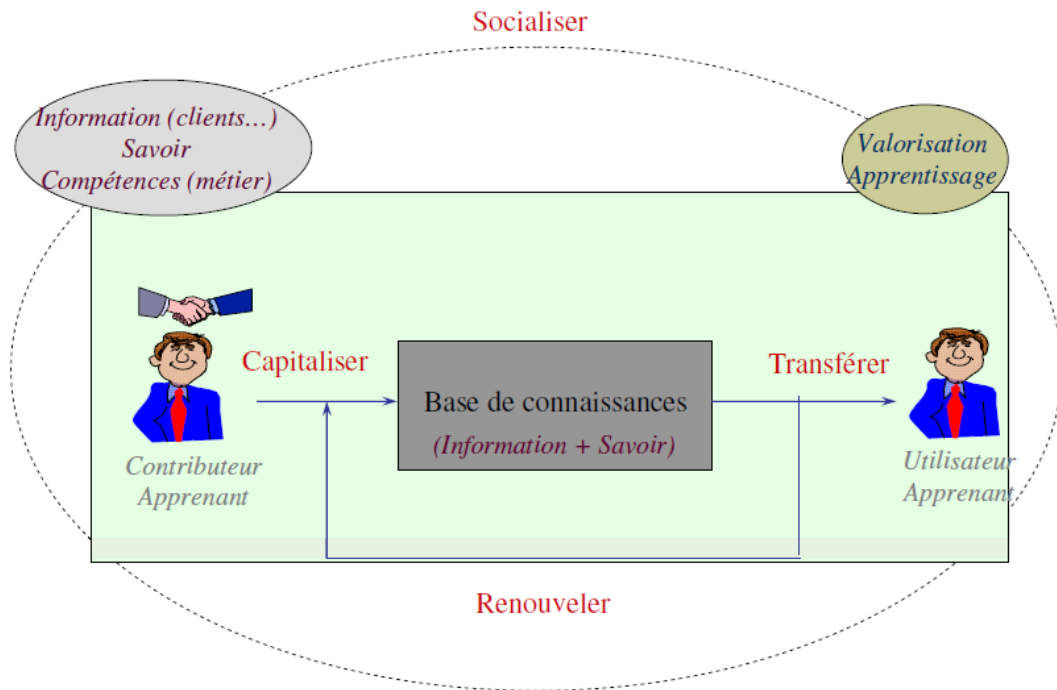


Figure n°13 : Gestion de connaissance : le modèle CTR-S (BALLAY, 2002)

Source : Corbett Isabelle, (2009, p.45).

De nombreux auteurs (Nonaka et Takeuchi, 1995) ont en effet appelé à ne pas s'enfermer dans des dichotomies stériles entre individuel/collectif, tacite/explicite ; connaissance comme flux/ressources, codification/personnalisation, mais à envisager ces tensions sous l'angle de la complémentarité. C'est aussi le propos de Jean François Ballay, qui a développé ce cadre de référence en gestion des connaissances. Ainsi, il est repris ci-dessous les trois processus CTR et le méta-processus de socialisation développés par J.-F. Ballay (2002, pp.88-90):

- **C** - capitalisation des connaissances représente les activités qui visent à répertorier, à rassembler, à synthétiser, à codifier, à classer en vue de construire des bases de connaissance accessibles qui prennent généralement la forme de référentiels de connaissances.

Ballay préfère le terme de capitalisation, car il regroupe un ensemble de processus dont certains s'appliquent aux cas où la connaissance est tacite.

- **T** - transfert des connaissances renvoie aux activités de distribution, d'utilisation, de transposition, de combinaison par lesquelles les personnes qui s'approprient les contenus des bases de connaissances, de sorte qu'elles deviennent capables à leur tour de créer de la valeur en produisant leurs propres applications ou en créant de nouvelles connaissances. À titre d'exemple, le parrainage, l'accompagnement individuel, la formation en ligne, les outils d'aide à la tâche, l'appel à tous, les communautés de pratique sont autant de pratiques qui facilitent le transfert des connaissances. Un nouvel arrivant qui aurait accès à de telles pratiques verrait son intégration facilitée

- **R** - renouvellement : ce processus comprend les activités qui visent à ajuster, à critiquer, à renouveler le capital connaissances d'une organisation. Cela peut avoir lieu en s'appuyant sur des pratiques telles que l'analyse de retours d'expériences, le mentorat inversé, les bilans de performance d'équipe, l'analyse de données d'étalonnage de meilleures pratiques, etc.

Le processus de renouvellement exige bien sûr une culture d'amélioration continue, un style de gestion qui favorise la remise en question et aussi des capacités de veille stratégique.

- S - socialisation des connaissances : c'est l'ensemble des échanges directs, par communication orale ; collaboration ou discussion. La socialisation représente un méta-processus qui transcende les trois autres, c'est une condition nécessaire qui sous-tend les trois autres processus de capitalisation, transfert et renouvellement.

J.-F. Ballay (2002) indique que quelle que soit la méthode adoptée en gestion des connaissances, elle mobilisera toujours les quatre processus. Ce modèle tel qu'évoqué par son concepteur permet d'évaluer les différentes méthodes et de notamment comprendre pourquoi une polarisation excessive sur l'un des quatre processus aboutit généralement à de grandes difficultés soit un échec. De ce fait et tel que le souligne l'auteur, les méthodes de gestion des connaissances les plus fructueuses sont celles qui permettent un équilibre harmonieux entre ces différents processus. Seul l'équilibre global permet pleinement l'apprentissage et la créativité. Ainsi, la gestion des connaissances doit se dérouler au sein d'un climat propice à l'apprentissage et des fondements bien établis en s'appuyant sur des méthodes adaptées.

2.2. Contextualiser la mise en place du KM

Pour se frayer un chemin vers une concrétisation garantie de la démarche KM, un certain nombre de préalables doivent être disponibles. Notamment, l'existence d'un climat propice à une dynamique d'apprentissage.

Ainsi, l'entreprise apprenante en tant que concept vient s'ajouter aux palmarès des concepts qui recouvrent le KM, car cette dernière propagera une culture d'apprentissage tant au niveau individuel qu'organisationnel.

a) L'entreprise apprenante

Le knowledge management s'épanouit dans un climat qui favorise la réussite de sa mise en place. En effet, l'entreprise apprenante offre un climat et une culture qui perçoit le partage de connaissances et l'apprentissage comme étant essentiel et positif (H. Vazifeh Dust et al. 2014, p.327).

Il y a lieu de préciser que bien que le concept de l'Entreprise Apprenante ait fait son apparition au début des années quatre-vingt-dix avec l'américain Peter Senge (1990), néanmoins, ses racines dans la pensée managériale remontent aux années soixante-dix et quatre-vingt (Hannachi yacine, 2015, p.111).

L'organisation apprenante telle que définie par Peter Senge et reprise par Baumard Philippe, (1995, p.49)¹⁸ est assimilée à « un lieu où les gens étendent continuellement leur capacité à créer des résultats qu'ils désirent vraiment, où des modes de pensées nouveaux et étendus sont encouragés, où l'inspiration collective est libre, et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble ». A partir de cette définition, il est à comprendre que le KM se développera plus facilement dans ce contexte. D'un autre côté, les processus KM renforceront à leurs tours l'entreprise apprenante.

Selon Baumard (1999) l'organisation apprenante se veut la force de réjuvenation qui remet la connaissance au cœur de la stratégie. Et pour cause elle constitue un système qui apprend activement et continuellement à se transformer pour mieux collecter, gérer et utiliser les connaissances pour le succès de l'entreprise (H. Vazifeh Dust et al. 2014).

¹⁸ Baumard Philippe. (1995). Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité, *Revue Française de Gestion, Numéro spécial Les Chemins du Savoir de l'Entreprise*, pp. 49-57.

Tel que le précise Hannachi yacine (2015)¹⁹, plusieurs travaux de modélisation de l'Entreprise Apprenante ont été proposés. A ce titre, il cite Zarifian (2001) et Belet (2003) dans le monde francophone et Senge (1990), Pedler (1991), Goh et Richards (1997) dans le monde anglo-saxon.

Toutefois, le modèle développé par Watkins et Marsick (1996) a permis d'identifier sept dimensions de l'entreprise apprenante et qui sont explicitées dans le tableau ci-dessous (Hannachi Yacine, 2015).

Dimension	Définition
L'apprentissage continu	C'est l'effort de l'entreprise en vue de créer des opportunités d'apprentissage continu, pratiquer une politique de GRH qui encourage les efforts de chacun en matière d'apprentissage ; les processus d'apprentissage sont permanents et sont de plus en plus intégrés aux tâches quotidiennes de travail.
Le dialogue et le questionnement	C'est l'effort de l'entreprise pour créer une culture de dialogue, de questionnement, d'échange, d'écoute et d'ouverture aux autres.
L'apprentissage en équipes	Le travail est basé sur une structuration en équipes, on y encourage l'apprentissage collectif pour améliorer les habilités de la pensée collective, la collaboration y est valorisée par la culture (récompenses).
La vision commune	Il s'agit d'impliquer les membres de l'entreprise dans la définition et la mise en œuvre d'une vision collective, la responsabilité est répartie de façon que les membres soient motivés à apprendre ce qu'ils sont tenus responsables de faire.
Les systèmes pour capturer et partager l'apprentissage	La mise en place et le maintien de procédures et d'outils intégrés au travail en vue de capturer et faire diffuser les informations et les connaissances ; l'accès y est facilité pour tous les membres de l'entreprise.
L'ouverture sur l'environnement	Il s'agit de la culture et des actions censées connecter l'entreprise à ses environnements internes et externes.
Le leadership stratégique pour l'apprentissage	C'est la mobilisation des leaders qui supportent l'apprentissage aux niveaux individuels, d'équipe et organisationnel.

Tableau n°5 : Les dimensions de l'entreprise apprenante selon Watkins et Marsick (1996)

Source : Hannachi Yacine (2015, p.112)

L'auteur justifie le choix de ce modèle par le fait qu'il :

- couvre tous les niveaux d'apprentissage (Redding, 1997) ;
- englobe la plupart des attributs de l'EA décrits par la littérature puisqu'il prend en considération les modèles de Senge (1990), de Pedler (1991), de Garvin (1993) et de Goh et Richards (1997) Song et al. (2009) ;
- couvre les perspectives qui présentent ensemble les traits distinctifs d'une EA proposées par Ortenblad (2002; 2004) à savoir : l'apprentissage organisationnel, l'apprentissage par le travail, la structure apprenante, et le climat d'apprentissage ;

¹⁹ Hannachi Yacine. (2015). Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits : le cas des entreprises de biotechnologie en France. *Revue management & avenir*, n°75, pp. 109-128

- répond positivement aux critères à travers huit outils de mesure développés par Moilanen (2001), à savoir : l'holisme, la profondeur et la validation scientifique. (Hannachi, Y, 2015, pp.112-113)

Ainsi, l'entreprise apprenante permet aux membres de l'entreprise d'apprendre sur le lieu de travail. L'apprentissage constitue la dimension principale de l'entreprise apprenante.

b) Les pratiques d'apprentissage au sein d'une entreprise apprenante

Selon Jean-Louis Ermine (2003) l'apprentissage est un processus de construction de savoir et donc de création des connaissances. Pour sa part J.-F. Ballay (2002) reprend les deux formes de management de l'apprentissage de Peter Senge, à savoir *génératif* (une démarche proactive) et *adaptatif* (une démarche réactive). Même si cette dernière forme est critiquée par l'auteur du fait qu'elle peut conduire à renforcer les problèmes.

La littérature abondante dans le sujet considère l'apprentissage d'un point de vue individuel et collectif. Toutefois, et tel qu'explicité clairement par Ermine (2003) la gestion des connaissances s'intéresse plus à l'apprentissage collectif, car il contribue à l'enrichissement de son patrimoine de connaissance et a de fortes conséquences sur l'organisation.

– Concernant l'apprentissage individuel :

Sur le plan opérationnel Jean-louis Ermine (2003) s'est intéressé aux concepts de l'apprentissage individuel à travers les conceptions suivantes :

- La 1ère conception est celle qui s'articule autour d'un processus d'enregistrement simple à travers une mise à disposition ou d'une transmission simple d'informations. Le récepteur mémorise, ainsi, les messages transmis.
- La 2ème conception est de type comportemental où l'apprentissage est un processus d'adaptation (par des renforcements positifs ou négatifs – récompense-punition) afin de répondre adéquatement à une situation donnée.
- La 3ème conception concerne « l'apprentissage créatif ». Elle repose sur la créativité et le savoir-être des individus. L'apprentissage constitue ainsi une activité mentale d'un sujet face à une situation. Il représente un processus d'émergence résultant de questions, d'idées initiales, de façon de raisonner habituelles, où le sujet ne retient que ce qui le touche ou l'accroche. Cette émergence est possible si le sujet saisit ce qu'il peut faire de ce nouveau savoir (l'intentionnalité), s'il parvient à reformuler sa structure mentale (élaboration), et si ces nouveaux savoirs lui apportent un plus dont il peut prendre conscience sur le plan de l'explication, de la prévision ou de l'action (métacognition) . (J-L. Ermine, 2003, p.70-71).

– Concernant l'apprentissage organisationnel :

L'entreprise doit améliorer les connaissances de ses employés mais aussi construire son propre système d'apprentissage collectif (Ermine J.-L., 2003). A ce titre, pour Koenig (1994) la dimension collective de l'organisation se reflète dans :

- La circulation et la diffusion des nouvelles connaissances et dans ce cas l'impact de l'apprentissage croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites qui élargissent l'éventail des comportements possibles ;
- Le développement des relations entre les compétences préexistantes. Ce mode d'apprentissage vise une meilleure articulation entre des acteurs habitués à

mobiliser de façon indépendante leurs connaissances. (Gérard Koenig, 1994, pp.88-87)

A ce titre, l'apprentissage organisationnel est considéré : « comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Gérard Koenig, 1994, p.87).

Liés au patrimoine de connaissances et à sa gestion dans l'entreprise, les processus d'apprentissage organisationnels selon Ermine J.-L., (2003) sont suivis par des acteurs qui agissent conformément aux règles de l'entreprise mais pas seulement, car l'élément '*productif*' constitue un but à atteindre. Ceci est d'autant confirmé par Koenig (1994) du fait qu'un individu détenant une compétence nouvelle pour l'organisation contribue à modifier le comportement de l'organisation face à certaines situations. En effet, le fait qu'un individu tend vers la productivité et ainsi la création de connaissances nouvelles, cela impacte sur l'organisation toute entière.

Chris Argyris (1995) considère pour sa part l'apprentissage en boucle *simple et double* (Ballay J.-F., 2002). Ces deux formes d'apprentissage sont appréhendées par Jean-François Ballays (2002) comme suit :

- *la boucle simple* : qui est une forme d'apprentissage qui ne provoque pas de changement. Elle traite les conséquences immédiates et apparentes d'un problème, ce qui permet au problème de se reproduire plus tard ;
- *la boucle double* : il s'agit de dépasser la simple résolution du problème pour s'attaquer aux causes sous-jacentes. Ceci permet de créer des changements au sein de l'organisation.

Ermine J.-L., (2003, p.74) rajoute une troisième forme '*l'apprentissage réflexif*' qui permet de faciliter systématiquement l'apprentissage en double boucle, et où l'entreprise apprend à apprendre. Ce niveau selon l'auteur passe par la construction des cadres de référence, et rejoint en même temps un système de gestion des connaissances. Les deux systèmes permettent d'avoir une vision partagée et systémique qui permet de relier les points de vue et les systèmes en action, mais aussi ils permettent de développer l'intelligence individuelle et collective des individus.

Ainsi, il est intéressant de reprendre le résumé schématique effectué par Ermine J.-L., (2003) qui met en avant les trois formes d'apprentissage.

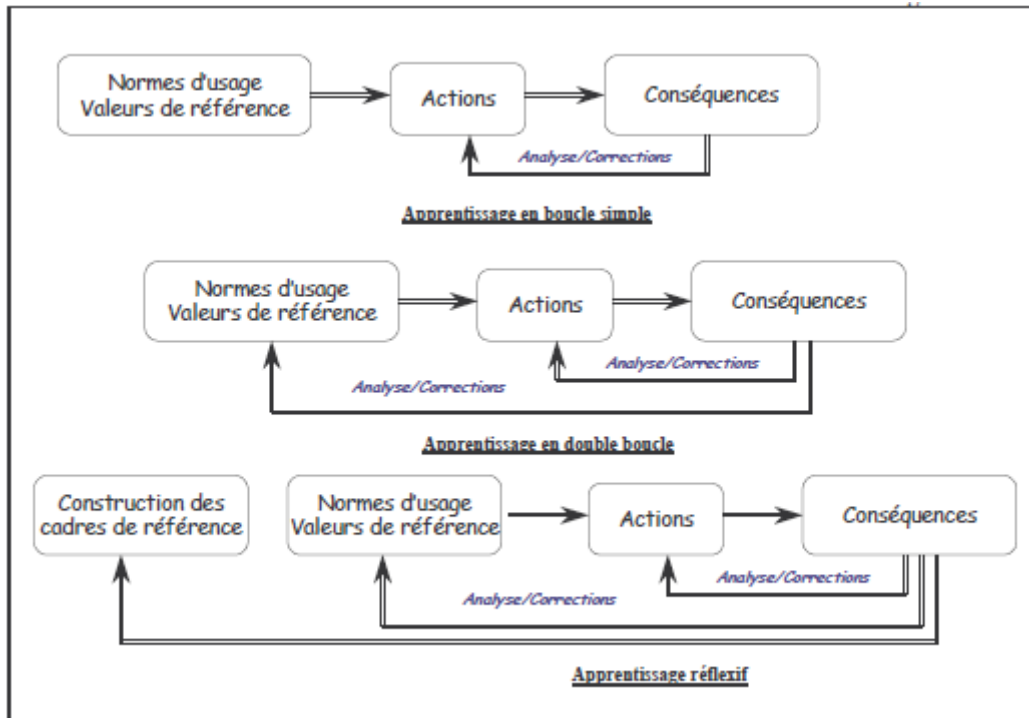


Figure n°14 : les trois formes d'apprentissages collectifs

Source : Jean-Louis Ermine (2003, p.75)

Comme il a déjà été mis en évidence précédemment, l'entreprise apprenante conditionnée par la dynamique d'apprentissage favorise fortement la pratique de gestion des connaissances et ainsi la création et la gestion de savoir. Toutefois, la gestion des connaissances à son tour ouvre aussi la voie de plus en plus vers ce type d'organisation en confortant la dynamique d'apprentissage à travers des méthodes adaptées dans ce cadre d'apprentissage.

Conclusion

La connaissance en sa qualité d'actif intangible, est devenue aujourd'hui la ressource principale au sein des sociétés et des organisations.

Cela s'est, d'ailleurs, entrevue, dans les fondements théoriques où la théorie fondée sur les ressources a constitué la base sur laquelle s'est développée la théorie fondée sur la connaissance, octroyant ainsi à la connaissance le statut de « Ressource Stratégique ».

En parallèle, le monde économique et les réalités du monde actuel quant à eux sont arrivés à poncer une économie fondée sur le savoir et l'immatériel dépassant ainsi la logique capital/ terre. Cela est dû principalement au développement des TIC marqué par le changement rapide qu'induit la mondialisation, qui d'ailleurs, incite toutes les économies et ce, outres d'autres considération, à se frayer un chemin vers le savoir en particulier et vers l'immatériel de manière générale.

Néanmoins et d'un point de vue pratique, la connaissance est un concept fort complexe et nombreux sont les auteurs qui ont contribué à son explicitation. Parmi ces derniers, Nonaka et Takeuchi (1995) ont initié le modèle SECI qui permet de percevoir le processus de création des connaissances considéré comme un processus dynamique qui permet l'interaction entre les deux types de connaissances, à savoir tacites et explicites. Mais pas seulement, la gestion des connaissances ou tout simplement le KM a été traité par plusieurs auteurs de divers angles de vue, ce qui a fait émerger de nombreux modèles KM. A titre d'exemple, Jean-François Ballay (2002) a développé un modèle (CTR-S) qui représente un modèle opérationnel du modèle SCEI.

D'autre part et afin d'enrichir le patrimoine de connaissances de l'organisation, il est nécessaire d'offrir le contexte adéquat qui favorise son enrichissement à travers des pratiques d'apprentissages, qui impulsent la créativité de l'organisation et de ses membres et qui lui permet de s'améliorer continuellement.

Ainsi, les éléments exposés dans le présent chapitre nous amène à nous interroger sur les processus KM qui permettent la valorisation des connaissances au sein de l'organisation et son impact sur cette dernière. L'interaction des processus de capitalisation et de transfert des connaissances permettra d'entrevoir de quelle manière vont-ils valoriser efficacement le capital de savoir de l'organisation.

Chapitre II : La problématique de la valorisation des connaissances au sein de l'entreprise

Après avoir passé en revue l'arsenal théorique de la gestion des connaissances dans sa globalité au sein de l'organisation et les théories ayant encouragé son impulsion. Ce chapitre s'intéresse de plus près à la problématique de la valorisation du Capital de savoir de l'organisation et les implications qui en découlent sur son fonctionnement.

De ce fait, les processus de Capitalisation et de transfert des connaissances permettent d'entrevoir cet impact. Le processus de création n'a pas été négligé mais il a été considéré comme la résultante de l'interaction des deux processus.

Dans un premier lieu, il est question de définir la problématique de la valorisation des connaissances à travers les apports et modèles théoriques en la matière. Ces derniers permettront de traiter cet objectif de différents angles de vue et de définir les conditions organisationnelles permettant d'aboutir à cet objectif. Par la suite, des pratiques supports ont été identifiées, il s'agit des pratiques RH et des technologies avancées qui permettront de soutenir le processus de valorisation.

Dans un second temps, est exposé le processus de Capitalisation à travers ses cinq facettes telles que présentées par Michel Grundstein (2003). Ceci a permis de comprendre que la capitalisation des connaissances à travers ses multiples méthodes qui permettent de formaliser le processus lui-même, aide à constituer la mémoire de l'entreprise et ce, en contribuant à former sa base de connaissances. Cet aspect permettra à l'organisation de préserver les connaissances en son sein.

Dans un troisième temps, le processus de transfert est considéré comme une suite logique au processus de Capitalisation. La connaissance capitalisée doit faire objet d'échange et de partage pour qu'elle puisse garder sa valeur et enrichir la base de connaissances constituée. Ainsi et outre les modèles présentés ci-dessous, ce processus doit accorder de l'importance au climat relationnel et à la nature des relations entre les parties prenantes au processus d'échange, car ce dernier peut conditionner sa réussite.

Pour terminer, l'articulation entre les deux processus doit être accompagnée par des pratiques de gestion soutenant ces deux processus. Ceci permettra de définir le seuil de valorisation et ainsi, permettre à l'entreprise de ne préserver que les connaissances à valeur ajoutée impactant positivement sur sa performance.

Section 01 : la valorisation des connaissances, entre références théoriques et mise en application

Après avoir développé le concept de 'la connaissance' et les différents modèles ayant concouru à sa compréhension, il est maintenant question de poser un regard sur la problématique de la valorisation des connaissances au sein de l'entreprise.

Cette problématique s'inscrit dans le cadre du management des connaissances. En effet, la valorisation des connaissances implique une forte mobilisation des politiques et pratiques de gestion de l'entreprise afin de conserver le patrimoine de connaissances en son sein et lui apporter de la valeur.

Il est question de favoriser une politique de partage et de préservation du capital des connaissances à travers :

- Des stratégies et des configurations organisationnelles adaptées ;
- Des dispositifs organisationnels adaptés ;
- Une implication humaine avérée soutenue par des pratiques RH ;
- Des technologies avancées permettant de faciliter le processus à l'humain et garantir un certain formalisme.

A travers ces conditions, l'entreprise pourra démontrer son intention de valorisation des connaissances.

1. La problématique de la valorisation des connaissances

Les auteurs Jérôme Elissalde, Judith Gaudet et Lise Renaud (2010), définissent la valorisation en tant que : « démarche visant à optimiser l'identification et ultimement, l'utilisation des connaissances dans les différentes organisations participantes » (p.140). Les auteurs ont développé leur modèle de *circulation des connaissances* dans le cadre du Groupe de recherche Médias et santé (GRMS) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), et ils déclinent la valorisation des connaissances en stratégies de transfert et de diffusion des connaissances.

Toutefois, il est inévitable d'appréhender le processus de transfert des connaissances sans évoquer la capitalisation des connaissances. Notons que Ballay J.-F., (2002), préconise la démarche de capitalisation en amont, car cette dernière est considérée par l'auteur comme étant une étape préalable qui doit s'effectuer dans la perspective du transfert, c'est-à-dire permettre aux « utilisateurs » d'acquérir et de s'approprier les connaissances capitalisées.

Le processus de valorisation du capital de savoir de l'organisation prend tout son sens.

1.1 Positionnement de la valorisation des connaissances dans les modèles théoriques de référence

Le positionnement de la valorisation des connaissances ou bien de la connaissance qui prend de la valeur s'inscrit dans les deux modèles que nous avons choisis de nous référer, à savoir les modes de conversion des connaissances de Nonaka et Takeuchi (1995 traduit en 1997) et son opérationnalisation par le modèle de Jean-François Ballay (2002).

a) Inspirations théoriques

Ainsi en se référant aux modèles théoriques qui ont opérationnalisés dont le modèle *SECI* de Nonaka et Takeuchi (1995), l'auteur J-F Ballay (2002) a déterminé un seuil de valorisation.

Pour rappel les auteurs Nonaka et Takeuchi ont envisagé la connaissance comme : « processus de transformation continue entre les deux dimensions implicite et

tacite » (Ballay, J.-F., 2002, p.74). L'auteur reprend les quatre processus de la manière suivante :

- *La socialisation* : la connaissance tacite est présente dans les collaborations et échanges entre individus ;
- *L'extériorisation* : la connaissance socialisée est ensuite développée, discutée, formalisée. Elle est ainsi explicitée ;
- *La combinaison* : la connaissance explicitée est amenée à être utilisée dans d'autres contextes et combinée avec les savoirs existants dans ce contexte. J-F Ballay (2002) indique que durant cette phase la connaissance globale augmente.
- *L'intériorisation* : la connaissance globale explicite va être appropriée et incorporée par les individus

Ce processus continue forme une *spirale* et permet l'évolution et l'augmentation de la connaissance.

En s'inspirant du modèle de communication de Palo Alto, Ballay, J.-F. (2002) a opérationnalisé le modèle *SECI* en modèle CTR-S (Capitaliser, Transférer, Renouveler, Socialiser) qui met l'accent sur le processus de socialisation, au sens de la communication, l'interaction, la collaboration... afin d'articuler les connaissances tacites et explicite et non pas les opposer. L'auteur justifie son modèle qui prend en compte les deux dimensions de la connaissance par le fait qu'elles soient liées et ce, durant tout le processus de développement. Il est intéressant de reprendre les propos de l'auteur comme suit :

... quand nous verbalisons la connaissance nous véhiculons une grande quantité de non-dits ; quand nous combinons des savoirs explicites, nous combinons en même temps beaucoup de tacite, et, bien sûr, quand nous incorporant un savoir, notre cerveau procède à des combinaisons, des transpositions, interprétations qui ne sont pas apparentes... (Jean-François Ballay, 2002, p. 89)

En transposant les processus managériaux développés par Ballay aux modes de conversion du modèle *SECI*, il en ressort :

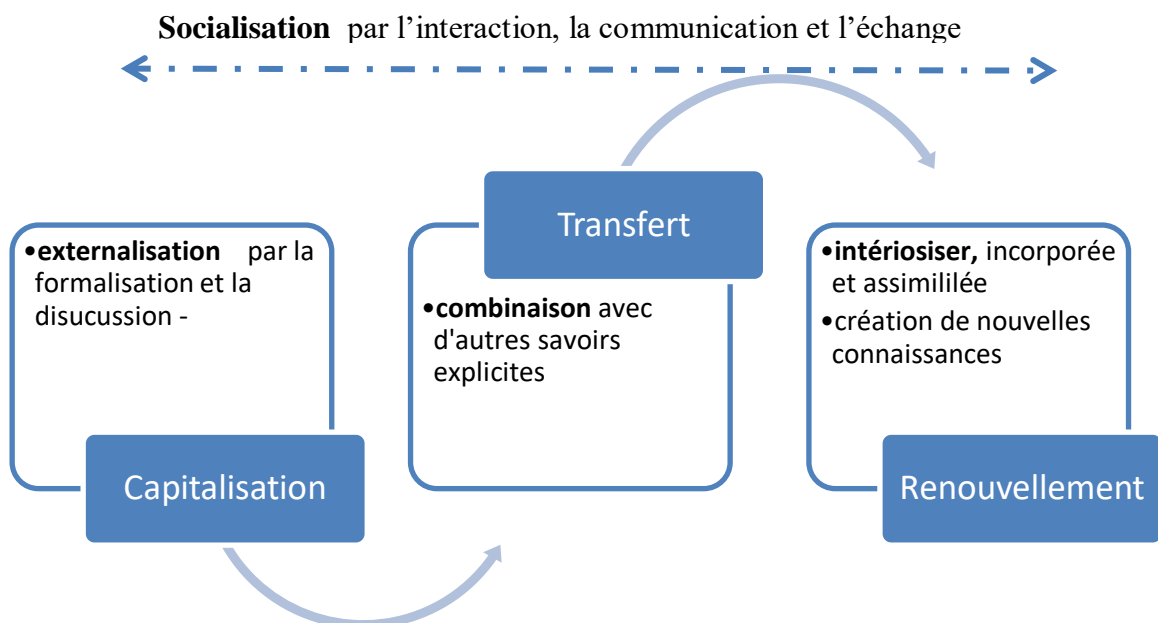


Figure n°15 : transposition du modèle CTR-S sur le modèle de Nonaka et Takeuchi *SECI*

Comme il a été préconisé par Ballay (2002), les connaissances explicites et tacites sont articulées pour la création de nouvelles connaissances d'où le renouvellement.

b) Le seuil de la valorisation

Le but des modèles appréhendés ci-dessus est de développer continuellement la connaissance créée. La valeur de cette dernière augmente au fur de son passage par les processus de transfert et de capitalisation des connaissances.

Ainsi et dans le cadre de la gestion des connaissances, la performance de l'organisation dépend fortement de la valeur des connaissances lui appartenant d'où l'indispensable mise en œuvre du processus de sa valorisation. La valorisation des connaissances qui est perçue par Charfi A., Fernez-Walch S. (2011) comme : « la capacité d'une entreprise à reconnaître son potentiel de savoir, à le codifier, l'accumuler et enfin le rentabiliser pour en tirer un avantage stratégique »(p.5).

Dans ce même sillage, Ballay, J.-F., (2002) définit un seuil de valorisation comme étant celui où «.....la connaissance est suffisamment validée et utilisée tout en restant encore suffisamment rare, de sorte que le créateur en tire le bénéfice commercial.... »(P.99). De ce fait et afin que l'organisation tire profit de son capital de savoir, cette dernière doit veiller à ce qu'elle ait de la valeur.

L'auteur illustre ce seuil à travers la courbe suivante :

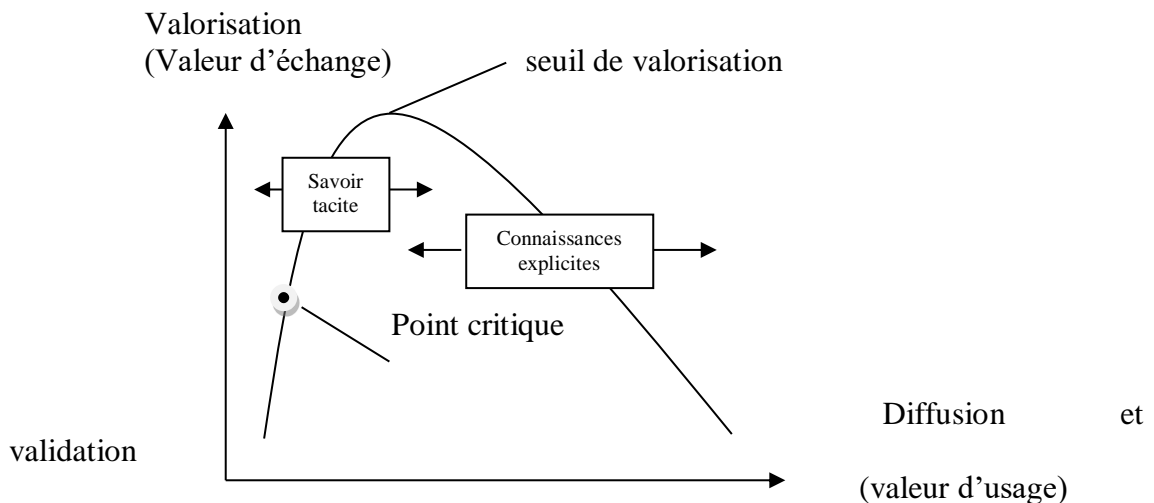


Figure n°16 : processus de valorisation (valeur d'échange) – ou le point de vue du créateur de la connaissance - Source :Ballay J.-F., (2002), p.100.

En se référant à l'explication de Ballay J.-F., (2002, pp. 99-100), en amont du seuil de valorisation, la connaissance est soumise à la discussion et à l'échange. Cette dernière émerge graduellement.

Une fois le pique atteint, autrement dit le seuil de la valorisation atteint, son processus de transfert commence progressivement et ce, que ce soit de l'individu à la base de connaissance de l'organisation ou de cette dernière vers les collaborateurs de l'organisation ou tout simplement lors de l'échange entre collaborateurs. Dans ce cas, elle entre dans ce que Ballay, J.-F., (2002, p.100) qualifie de « *domaine public* » où elle est dorénavant appropriée par d'autres collaborateurs que le détenteur initial, ces derniers vont l'enrichir.

Ainsi, en aval du seuil de valorisation Ballay J.-F., (2002) explique que la connaissance gagne en valeur d'usage progressivement, néanmoins cette dernière ne permet plus à son initiateur de se différencier, car pour ce dernier sa valeur est en train de diminuer.

En traduisant les trois dimensions de capitalisation, transfert et animation du réseau (Lacolare., V, 2011), l'apport de Ballay J.-F., (2002) en la matière conforte cette manière d'appréhender le processus de valorisation. L'auteur va plus loin en articulant les pratiques de socialisation et de transfert d'une part, et les pratiques de capitalisation, d'autre part avec le processus de valorisation des connaissances (Ballay J.-F., 2002).

Ce processus est une boucle qui se répète et forme une spirale qui se constitue à chaque fois dans des contextes différents. Cette spirale aura atteint le seuil de la valorisation en fonction de ce que J-F Ballay appelle les opportunités et obstacles du moment. A ce titre l'auteur cite quelques exemples : « *jeux d'acteurs, alliances, oppositions, ressources disponibles, discussions en cours, réceptivité des clients, disponibilité des partenaires...* » Ballay, J.-F., (2002, p p. 102-103).

Toutefois et afin de tirer profit de la valeur qu'aura atteint le capital de connaissances de l'entreprise, cette dernière doit veiller à mettre en place les conditions nécessaires permettant aux processus de création des connaissances de se concrétiser. Ces conditions permettront de connaître ou non son intention organisationnelle pour la valorisation des connaissances.

c) Quel impact pour l'organisation

Comme il a été repris, d'une part par, Nancy Lauzon et al., (2013, p.35) dans leurs travaux²⁰, la transmission des savoirs comme un processus dans sa perspective la plus large est considéré à long terme comme un des fondements de la création d'un avantage concurrentiel durable (Argote et Ingram, 2000 ; Goh, 2002). Ce dernier est associé selon Nancy Lauzon et al., (2013) à deux caractéristiques, à savoir l'innovation et la performance organisationnelle (Lane, Salk et Lyles, 2001 ; Tsai, 2001).

Pour appuyer ce constat, les auteurs citent plusieurs études et recherches, notamment celles de Lane et al. (2001) qui démontrent à travers une étude européenne que la mise en place de démarches de transmission des savoirs en contexte de coentreprise favorise le développement d'une performance financière et managériale accrue. Ou bien l'étude menée par Perez Lopez, Manuel, Peon et Vazquez Ordas (2005) dans le secteur manufacturier et le domaine des services qui identifient des liens positifs, entre l'implantation d'un processus complet de gestion des savoirs et le développement de l'innovation et de la compétitivité. Ce résultat vient rejoindre celui de l'étude citée par Nancy Lauzon et al., (2013) qui est celle de Rhodes et al. (2008) qui soulignent après leur investigation auprès de 233 entreprises asiatiques l'impact positif de la mise en œuvre de démarches de transmission des savoirs sur les plans de la capacité d'innovation et de la performance financière des entreprises.

D'autre part, Laurent Veybel & Patrick Prieur (2003) viennent confirmer à leur tour l'impact de la valorisation du capital de savoir de l'entreprise sur « *la capacité d'adaptation de l'entreprise* », en permettant de maintenir son avantage concurrentiel et sa pérennité.

Outre le fait de maintenir un avantage concurrentiel, Veybel & Prieur (2003) considèrent que la valorisation des connaissances peut représenter une réponse aux enjeux actuels des entreprises. Pour ce faire ces auteurs (2003, pp. 22-25) citent :

→ *la transformation des comportements* qui représente une perspective majeure des bénéfices attendus d'une logique de partage et de travail collaboratif au service de

²⁰ Nancy Lauzon et al. (2013). La transmission intra organisationnelle des savoirs : une perspective managériale anglo-saxonne, *Savoirs 1* (31), pp. 9-48.

l'amélioration et de l'innovation dans l'entreprise. Notons que Ballay, J.-F. (2002) considère que le travail collaboratif fait vivre la base de connaissances de l'entreprise.

- *Un moyen d'enrayer la perte programmée des savoir en palliant les départs des employés de manière programmées ou non programmées suite à des procédés de mobilité ou de départ en retraite par l'identification de ce que Veybel & Pireur (2003) qualifient de « savoir-faire en partance » et leur transmission à des équipes souvent plus réduites et/ou largement renouvelées.*

Pour terminer les auteurs encouragent le lancement de projets initiaux de capitalisation des savoirs clés permettant à court terme de maintenir le niveau de qualité des produits et services fournis. En outre, ils proposent d'intégrer au cœur de l'organisation des dispositifs durables capables de piloter et valoriser le capital intellectuel d'une population en profonde et rapide mutation (Veybel L, Prieur P., 2003, p. 25).

Il est à retenir, que toute organisation qui s'inscrit dans l'objectif de la valorisation de son capital de savoir, doit s'assurer de la mise en place des bonnes pratiques de capitalisation des connaissances où ces dernières sont destinées à être partagées. Toutefois, il est nécessaire de favoriser une organisation adéquate qui encourage une forme de travail collaboratif qui permet selon Ballay J.-F., (2002) de renouveler les « couches profondes » de la base de connaissances et qui « permet en même temps les apprentissages, et donc le transfert et le renouvellement des compétences ». De ce fait, toute connaissance capitalisée doit faire objet de transfert et de partage afin de valoriser ce construit pour l'organisation et lui permettre d'atteindre ses objectifs KM.

Il est aussi à souligner que pour permettre la valorisation du capital de savoir de l'organisation, il est nécessaire de corréliser entre une intervention technologique et humaine appropriées qui rentre dans un cadre de vision de partage des connaissances appuyé par des pratiques de gestion orientées vers cet objectif.

1.2 Les conditions organisationnelles

Pour répondre à l'objectif de valorisation du savoir par l'entreprise, Charfi A., Fernez-Walsh S. (2011)²¹ se tournent vers la littérature qui propose selon leurs dires une large panoplie de dispositifs organisationnels qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour valoriser son savoir. Une synthèse de ces nombreux dispositifs a permis à ces auteurs de les expliciter sous trois perspectives :

- *Stratégique*, à travers la mise en œuvre d'un cadre institutionnel, une culture, un budget, des processus et des outils communs pour supporter la valorisation du savoir qui doit être considérée comme un objectif stratégique (Grant, 1996 ; Davenport, 1998 ; Holsapple, 2000 ; Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003 ; Jennex et Olfman, 2006).
- *Managériale*, Nonaka et Takeuchi (1995), Alavi et Leidner (1999) et Malhotra et Galletta (2003) proposent un contexte et des conditions de travail de nature à valoriser et à tirer avantage des savoirs de chacun. Il s'agit, par exemple, de l'instauration d'une politique de gestion du savoir et d'une culture propice au partage.

²¹ Alya Charfi, Sandrine Fernez-Walch. (2011). *La valorisation du savoir, source d'avantage stratégique pour l'entreprise* [Conférence]. XXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nantes- France. halshs-00740184

- *Structurale*, le choix d'une structure hiérarchique plate (Drucker, 1999b ; Zghal, 2002) et d'une organisation du travail de type non récurrent à l'aide de processus de type projet (Lorino, 1995 ; Grant, 1996 ; Gélinaud, 1999 ; Grundstein, 2006) paraissent être à même de faciliter la valorisation du savoir. (p.3)

a) La perspective stratégique

Dans la continuité de ce qui a été mentionné ci-dessus, Nonaka et Takeuchi ont identifié « *l'intention organisationnelle* » Ballay J.-F., (2002) comme une condition pour la valorisation des connaissances, celle-ci se traduit par l'existence d'une stratégie de partage. Selon ces auteurs cette vision doit être partagée avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Nombreux sont les auteurs qui ont appréhendé la démarche stratégique de la mise en place d'une gestion des connaissances et tous ont été unanimes quant à son inscription dans la stratégie de l'entreprise à des fins d'adhésion de l'ensemble des acteurs à cette démarche. Nous retenons les apports de G. Balmiss (2005) qui a préconisé le soutien de la valorisation des connaissances par la direction générale de l'entreprise mais que celle-ci doit aussi s'aligner avec la stratégie économique de l'entreprise.

- ✓ *L'implication du top management* : l'auteur recommande que le processus de la valorisation des connaissances doit se fondre dans le processus métier de l'organisation et ainsi devenir la préoccupation de chacun. En effet, considérant le capital des connaissances comme un capital stratégique (Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak., 2005), cette dernière doit devenir la préoccupation des hauts dirigeants qui vont l'inclure dans la stratégie de l'entreprise.
- ✓ *Alignement avec la stratégie de l'entreprise* : en inscrivant l'objectif stratégique de la valorisation des connaissances dans la stratégie de l'entreprise et en alignant les processus de l'entreprise vers cet objectif, l'entreprise permettra de constituer un capital intellectuel de valeur ou du moins mettre à disposition des acteurs et employés de l'entreprise les connaissances nécessaires. Balmiss, G. (2005) préconise cet objectif, notamment pour les entreprises dont la valeur est centrée sur des compétences opérationnelles ou des ressources tangibles. Ceci requiert selon l'auteur la mise en place « d'applications ciblées » permettant le renforcement des compétences opérationnelles ou les ressources intangibles, tout en maintenant une vision globale (Balmiss, G. 2005).

b) La perspective managériale

En reprenant les conditions énoncées par Nonaka et Takeuchi pour susciter la spirale créatrice évoquée par Jean-François Ballay (2002, p.311), les auteurs préconisent *l'autonomie et l'auto-organisation* en permettant de responsabiliser les employés face à leurs résultats en fonction des objectifs collectifs. Toutefois, l'auteur (2002) indique qu'il faut faire vivre la base des connaissances par *le travail collaboratif* qui conjugue *Coopération, Coordination et Communication*. Ceci permettra de renouveler la base de connaissance.

Ballay indique que le travail collaboratif peut être formalisé soit à l'aide des nouvelles technologies ou du travail en groupe (2002, p.153). De ce fait, le travail en groupe est un facteur influant sur l'objectif de la valorisation des connaissances, ce dernier aide à la constitution de communautés.

Autre point soulevé par Ballay est *la nature des relations humaines* (2002, p.154) pour ce faire, il a identifié huit (08) natures de relation qui peuvent expliquer en grande partie

les difficultés *culturelles* que peut rencontrer le processus de valorisation des connaissances. Le tableau de Ballay (2002) les explicite amplement :

Nature des relations	Formes d'implication
Transactionnelle	Dépersonnalisation, objectivité
Commerciale	Négociation, subjectivité, séduction
Autoritaire	Contrôle, stratégie de contournement, gestion des conflits
Institutionnelle	Dépersonnalisation, objectivité, minimalisme
Influence	Leadership, recherche de compromis, différenciation et identification
Consensuelle	Dialogue, adhésion aux normes communes
Scientifique	Discussion, raisonnement, essais-erreurs, créativité
Solidarité	Engagement, dialogue, confiance, identification

Tableau n°6 : Nature des relations

Source : Jean-François Ballay (2002, p.155)

Ces formes de collaboration qui peuvent exister au sein d'un groupe, ou une structure de l'entreprise ont de fortes implications sur la capacité à valoriser les connaissances, au sens de la créer, de la partager et de l'enrichir. Le responsable peut ainsi créer les conditions de partage des connaissances rien qu'en instaurant les modes de collaboration adéquates.

c) La perspective structurale

Il s'agit de prêter attention à la structure organisationnelle et aux modes de coordination opérés afin de déterminer dans quelle mesure, la structure favorise-t-elle ou entrave-t-elle le transfert et la préservation des connaissances. Simoni, G. (2005) évoque la piste de la taille et l'organisation qui conditionnent la circulation des connaissances (notamment tacites) et le besoin d'organiser leur diffusion. Pour ce faire, l'auteur cite la typologie des structures et les modes de coordination de Mintzberg (1982).

Pour rappel, Mintzberg (1982) a distingué les formes d'organisation suivantes ;

- ✓ La structure simple: de petite taille avec des règles peu formalisées
- ✓ La bureaucratie mécaniste : une technostucture qui standardise les procédures de travail, structure adaptée à des environnements stables et simples
- ✓ La bureaucratie professionnelle : un fort pouvoir de compétence mais où l'agent s'identifie plus à sa fonction qu'à la structure
- ✓ La structure divisionnalisée : forte répartition des tâches
- ✓ L'adhocratie : structure par projet intégrant des équipes de spécialistes, elle est adaptée aux environnements turbulents et aux logiques stratégiques de chrono-compétitivité et d'innovation
- ✓ L'organisation missionnaire : avec une forte culture d'entreprise et système de valeurs
- ✓ L'organisation politisée ou arène politique : fort jeu de pouvoir

Les modes de coordination s'effectuent soient par contacts directs, par la hiérarchie, par un code de procédures pour définir par le résultat à atteindre.

D'autres auteurs sont beaucoup plus radicaux et préconisent le choix d'une structure hiérarchique plate (Drucker, 1999b ; Zghal, 2002) et d'une organisation du travail de type non récurrent à l'aide de processus de type projet (Lorino, 1995 ; Grant, 1996 ; Gélinier, 1999 ; Grundstein, 2006).

A ce titre, il est intéressant de reprendre la manière dont J-F Ballay (2002) a confronté certaines configurations organisationnelles à l'épreuve des données de terrain. Ceci a permis l'émergence des facteurs d'influences qu'il serait nécessaire de prendre en compte. Pour sa part, J-F Ballay (2002) identifie trois situations fréquentes :

- *L'entité hiérarchique basée sur l'autorité* : où la base de connaissance évolue par accumulation. L'auteur assimile cette base à une archive documentaire qui n'est consulté qu'en cas de litige ou de besoin opérationnel immédiat. La valeur ajoutée étant faible car elle répond à une utilité immédiate empêchant tout processus d'apprentissage ou de retour d'expérience ;
- *L'équipe projet basée sur des relations d'influence et d'autorité* : où la base de connaissance évolue par accumulation et négociation. La base de connaissance reste toujours considérée comme une archive inutile. Toutefois, l'existence d'échanges vient augmenter la compétence collective, mais cette dernière s'arrête d'accroître avec la clôture du projet et la dissolution de l'équipe. C'est l'apprentissage individuel qui prime dans ce cas ;
- *L'équipe projet basée sur des relations scientifiques et d'influence* : où la base de connaissances évolue rapidement. Un apprentissage collectif très présent suite aux échanges et à la coopération. La phase finale du projet, à savoir le bilan permet de faire profiter non seulement les participants mais aussi les futurs utilisateurs du projet. (pp.156-157)

Toutefois, l'auteur préconise l'appréhension de cette typologie en prenant en considération *les relations hors organisation*. L'auteur évoque, ainsi, *le degré de hiérarchisation* mais aussi *le degré d'ouverture sur le reste de la société* (2002, p.157). En s'appuyant sur le modèle de Mary Dourglas, J.-F. Ballay (2002) a élaboré la matrice suivante :

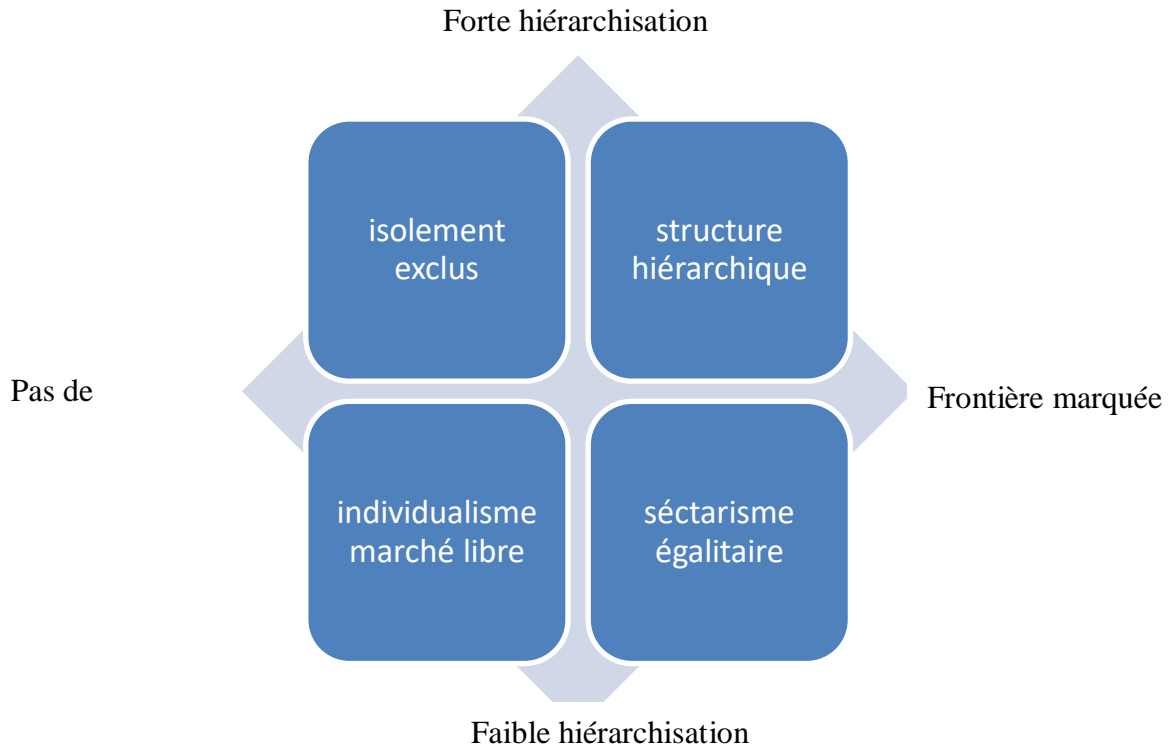


Figure n°17 : la représentation de Mary Douglas –

Source : Ballay J.-F., (2002), p.158.

Ainsi, à travers cette représentation J-F Ballay (2002) nous recommandons de toujours prêter attention à la *nature des différents groupes en présence*. L'auteur met l'accent sur le processus de socialisation qui permet d'appréhender la connaissance dans le contexte où cette dernière va être transposée et donc assimilée. Autrement dit, l'explicitation des connaissances et leurs combinaisons doivent se faire de manière simultanée, car il est nécessaire de prendre en considération le contexte de son utilisation après explicitation.

Ainsi, la configuration organisationnelle et les différents niveaux d'interface avec l'environnement externe permettent non seulement d'entrevoir le mode de gestion opéré et les modes de travail pratiqués, mais aussi de jauger la valeur de la connaissance accumulée et du niveau d'apprentissage opéré.

2. Une politique de partage centrée sur l'homme et soutenue par l'organisation

La gestion des connaissances à ses débuts portait principalement sur les méthodes et outils technologiques de formalisation. Bourdon, I et Tessier, N. (2009) ont, d'ailleurs, indiqué au sein des organisations, que le management des connaissances se concrétise souvent par la mise en place d'intranets, de bases de données et d'outils d'aide à la décision (p.35).

De ce fait, le facteur humain est souvent passé sous silence. D'autant plus que plusieurs projets de management des connaissances ont été freinés par des obstacles essentiellement dus à la faible motivation des individus à stocker, diffuser et partager leurs connaissances.

La contribution et la présence du facteur humain est plus qu'évidente afin de permettre un partage de connaissances effectif au sein de l'organisation, car les connaissances, comme le souligne clairement J.L Ermine (2003) naissent, vivent et se transmettent dans l'organisation par des personnes.

C'est dans cette perspective, qu'une attention particulière doit être accordée aux modes de gestion mis en place, afin de mobiliser le capital humain de l'entreprise autour de l'accumulation de savoirs spécifiques (Mansour, N., Gaha, G., 2004).

L'auteur Bruno Vincenti (2002), indique la co-existence de forts enjeux entre l'approche par la gestion des connaissances et celle par la gestion des ressources humaines, notamment celles liées au *renouvellement des compétences critiques, au développement des compétences collectives, aux redéfinitions du périmètre de l'entreprise, aux choix d'organisation et à la protection des connaissances "compétitives"*. (p.44)

Ces enjeux de plus en plus communs permettent de s'interroger sur le rôle des pratiques RH d'une organisation sur sa politique de partage.

2.1 Implications des pratiques RH

Aujourd'hui, il est clairement admis à travers l'analyse de la littérature que les pratiques de gestion des ressources humaines sont perçues comme une condition de succès des politiques de gestion des connaissances (Tessier, N., Bourdon, I., 2009).

En effet, plusieurs auteurs confirment cet état de fait. Bourdon et Tessier (2009) cite les auteurs Scarbrough et Carter (2003) qui ont démontré de quelle manière les pratiques de GRH influencent les relations humaines et affectent en retour la gestion des connaissances.

Pour leur part, les trois auteurs Collins, Smith & Stevens (2001) ont étudié empiriquement l'impact de certaines politiques GRH sur les capacités de création des connaissances et la performance de l'entreprise. Quatre dispositifs ont été pris en considération dont les dispositifs d'acquisition des RH, les dispositifs d'implication des RH et les dispositifs d'apprentissage et de mise en réseau. Leurs résultats stipulent que différents dispositifs de GRH seraient en mesure d'affecter différemment la capacité de l'organisation à créer de nouvelles connaissances.

Quant aux propos de Tampoe (1993) tel qu'il a été repris par Mansour, N. et Gaha, C., (2004), ce dernier considère que la GRH peut agir sur la performance opérationnelle des travailleurs du savoir et favorise la création de nouvelles connaissances et c'est dans cette optique qu'il identifie trois pratiques GRH essentielles : le développement personnel de l'individu, l'autonomie opérationnelle et l'élargissement du travail.

A ce titre et à travers les différents arguments avancés par un certain nombre d'auteurs dont ceux cités ci-dessus, les pratiques RH se révèlent favorables au partage des connaissances. Elles concernent principalement :

a) Le recrutement ou l'acquisition de la ressource humaine

Une entreprise a toujours besoin de ressources pour atteindre ses objectifs. Le capital humain constitue la ressource principale de toute organisation, car elle a toujours soif de compétences. Collins, Smith & Stevens (2001) affirment que le recrutement est le moyen ou le procédé RH qui lui permet d'acquérir les compétences dont elle a besoin pour prospérer et préparer la relève.

Le recrutement tel que perçu par Ermine, J.-L. (2003), sous l'angle de la gestion des connaissances est un processus d'acquisition des compétences individuelles pour enrichir la compétence collective et ainsi, le patrimoine de connaissances de l'organisation. Au sens large, Ermine, J.-L. (2003) indique que le recrutement permet d'acquérir « une potentialité d'action dans un marché de la connaissance brute » (p.82), cette dernière passera par un processus de sélection rigoureux et d'intégration de la nouvelle compétence recrutée.

b) La formation au service du développement des compétences

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement fort complexe et imprévisible où le volume des connaissances et de l'information s'accroît d'une vitesse incroyable,

notamment avec l'avènement des nouvelles technologies. Ceci implique une meilleure gestion des connaissances et ce, afin de se démarquer et de faire évoluer rapidement les compétences disponibles tout en préparant la relève et les nouvelles générations d'employés.

Dans ce contexte, la formation est considérée dans le cadre de la gestion des connaissances comme un moyen de développement du patrimoine des connaissances de l'entreprise, car il est devenu impératif de mettre à la disposition des employés les connaissances requises pour effectuer leur travail. En effet, la formation joue un rôle important dans le cadre de l'enrichissement du capital des connaissances de l'entreprise et le développement de l'expérience de son personnel. A ce titre, la formation est considérée par Bourdon, I. (2006) comme l'un des canaux de diffusion des connaissances formels. Notons qu'une formation formelle selon l'auteur Kelvin Roberts., (2009) peut comprendre :

- des cours offerts par des formateurs de l'organisation ou des spécialistes à l'interne;
- des cours de formation offerts à l'interne par des spécialistes de l'extérieur;
- la participation du personnel à des événements de formation à l'extérieur de l'organisation.
- l'apprentissage autonome en ligne qui permet aux employés de choisir le contenu et les outils qui conviennent le mieux à leur style d'apprentissage. (p.5)

Toutefois, les approches traditionnelles de la formation fortement appuyées sur l'exposé, la lecture et l'audiovisuel n'arrivent pas à avoir un impact considérable sur la performance de l'entreprise. Cette vision est en train d'évoluer laissant place à de nouvelles méthodes d'apprentissage.

Ce renouveau implique, d'ailleurs, une valorisation du potentiel humain de l'entreprise, et donc des connaissances créées, partagées et capitalisées. C'est dans cette optique qu'une organisation apprenante permet de créer une dynamique d'apprentissage et favorisera, ainsi, la créativité et l'innovation.

En contrepartie, la gestion des connaissances peut être assimilée à un outil permettant d'ouvrir le champ aux pratiques d'apprentissages qui correspondent à ce nouveau cadre.

Dans ce contexte et dépassant les approches formatives classiques qui ne sont plus le seul moyen d'apprentissage et de diffusion de la connaissance et de l'expérience, il est constaté l'apparition de nouvelles actions visant la valorisation du potentiel humain qui permettront un meilleur transfert de l'expérience. Parmi, les techniques les plus utilisées dans la pratique, nous citons :

- ***Le coaching***

Le coaching est une méthode d'accompagnement qui aide et oriente un travailleur à effectuer ses tâches quotidiennes. Cet accompagnement peut se dérouler dans la plupart du temps de façon individuelle, mais il peut aussi avoir lieu de façon collective.

- ***Le mentorat***

Il est considéré selon Dolan et al. (2008) comme : « une forme d'assistance professionnelle » (p.281). Les auteurs l'assimilent à une forme d'apprentissage sur terrain qui résulte d'une interaction dynamique en milieu de travail entre un employé expérimenté et un autre en début de carrière.

- **Narration**

Kelvin Roberts., (2009) la qualifie comme étant « une manière de transmettre de l'information complexe, des expériences et des idées entre des personnes qui évoluent habituellement dans les contextes différents » (p.6).

Outre les trois techniques citées ci-dessus, qui ont pour particularité de favoriser la transmission et le partage des savoirs et des connaissances entre les membres d'une organisation, l'apprentissage en milieu de travail peut avoir lieu par le biais de différentes approches telles que :

- Le prêt de service où un employé est « prêté » à un autre service ou à une autre division (Kelvin Roberts, 2009, p.6) ;
- Le Stage pratique ;
- La rotation des employés à des fins d'agrandissement du portefeuille de compétences des employés en les rendant polyvalent tout en les formant ;
- La formation réciproque – formation des employés pour qu'ils puissent accomplir le travail d'autres employés, ce qui leur permet d'acquérir de nouvelles compétences ;
- Le Jumelage qui est une expérience de travail grâce à laquelle des employés font l'apprentissage d'un travail en accompagnant un employé plus expérimenté tout au long de sa journée de travail (Kelvin Roberts, 2009, p.6).

Ainsi, Aligner les nouvelles formes d'apprentissage dans l'objectif de la valorisation des connaissances permet de développer une réelle culture de partage des savoirs et des expériences entre les employés et par la suite l'enrichissement du patrimoine des connaissances de l'entreprise.

c) La gestion de fin de carrière

Les entreprises sont souvent confrontées aux départs massifs de leurs collaborateurs en raison de l'atteinte de l'âge de la retraite. A ce titre, l'entreprise devra faire face à un déficit qualitatif important qui ne pourrait disparaître avec une simple opération de recrutement. En effet, il est difficile pour l'entreprise de recruter des personnes aussi expérimentées que les futurs retraités appelés les seniors. D'autant plus, que cette dernière a beaucoup investi dans leur formation et dans le développement de leurs compétences.

Une gestion de fin de carrière semble aujourd'hui indispensable pour une entreprise et ce, afin de faire face aux départs qui causent un appauvrissement de son patrimoine de connaissances. C'est pour toutes ces raisons que l'auteur Eléonore Marbot (2010) préconise un allongement de la vie professionnelle des employés et ce, en évitant les départs anticipés et le sentiment de fin de carrière. Toutefois, ceci ne se concrétisera que si les responsables RH de l'entreprise individualisent et donnent une cohérence aux politiques de gestion en matière de carrières, de rémunération et de formation en évitant le sentiment de fin de carrière (Marbot, E. 2010, pp.361-362). Pour ce faire, l'auteur cite quelques leviers sur lesquels l'entreprise peut agir dans ce sens à travers *sa politique des âges et de gestion des carrières* et plus précisément le désir de mobilité des seniors.

Malgré la réticence de certaines entreprises à miser sur les seniors sachant qu'ils seront de moins en moins amenés à faire face aux changements dans l'entreprise, L'auteur Marbot, E. (2010), affirme que ces stéréotypes ont changés et que l'entreprise bénéficiera d'un retour sur investissement de la formation des seniors plus important que celui escompté en début de carrière.

Les éléments exposés ci-dessous œuvrent à la réduction du sentiment de fin de vie professionnelle chez les seniors, car les entreprises aujourd'hui ont besoin de leurs

employés tout au long de leur carrière notamment, ceux qui sont en fin de carrière. En effet, ces derniers disposent de savoir-faire et d'expérience qui représentent une part importante du capital de connaissances de l'entreprise et qu'il va falloir préserver et valoriser. Afin d'éviter ce sentiment de fin de carrière, E. Marbot (2010) mentionne qu'un entretien d'évaluation annuel peut déceler ce sentiment chez le senior, ce qui permettra à l'entreprise d'anticiper et d'agir sur plusieurs leviers afin de le neutraliser (p.370).

d) L'implication du personnel, un facteur de valorisation non négligeable

Motiver les collaborateurs et les inciter à s'intégrer dans leur processus de partage des connaissances nécessitent des manœuvres RH spécifiques. Selon les auteurs Mansour, N. et Gaha, C. (2004), les efforts de conservation des savoirs augmentent en suscitant chez les employés la volonté de s'investir durablement dans l'entreprise.

Il paraît, ainsi nécessaire d'impliquer le collaborateur à cette démarche. Ce dernier ne doit pas être considéré comme un élément passif et doit s'investir dans la démarche, du début à la fin. Tous les membres doivent émettre de façon volontaire leur savoir au profit de l'entreprise et des autres membres de l'organisation, et en retour ces derniers doivent aussi profiter des expériences d'autrui.

La notion d'implication représente « un état d'esprit, une attitude par rapport à l'organisation qui recouvre une orientation proactive et positive » (Herrbach Olivier & Mignona Karim, 2001, p.47).

Mais aussi, l'implication peut être déterminée par plusieurs facteurs selon Maurice Thévenet (1992), notamment personnels ou liés aux caractéristiques du poste... et même à l'expérience et au niveau de socialisation.

L'implication apparaît comme le fruit d'un processus interactif complexe entre ces différentes variables. Il faut tenir compte des représentations que chaque personne s'est faite de sa situation de travail (Thévenet. M, 1992)

Impliquer les collaborateurs dans le processus de la gestion des connaissances au sein d'une organisation nécessite la participation de tous ses membres. Il s'agit donc de les faire adhérer volontairement au processus afin de minimiser le risque de réticence.

Ensuite, il est nécessaire de motiver les employés afin d'obtenir cette volonté d'adhésion au processus de la gestion des connaissances de l'entreprise. Cela pourrait éventuellement avoir lieu à travers des pratiques de reconnaissances qui se manifestent dans des éléments qui touchent à la rémunération et aux opportunités de carrière dynamique (Mansour. N & Gaha. C, 2004).

En se référant à la typologie de la rémunération globale qui différencie les rétributions intrinsèques des rétributions extrinsèques, Bourdon, I et Tessier, N (2008) énoncent que les récompenses relatives à l'adoption de comportement de partage de connaissances peuvent prendre les deux formes suivantes :

- *En premier lieu*, les récompenses au partage des connaissances individuelles avec le reste de l'organisation. Ces récompenses se rapportent à la satisfaction personnelle et à l'estime de soi et aussi par une meilleure efficacité au travail. Reste que ces récompenses intrinsèques ne suffisent pas et doivent être appuyées par ce que les deux auteurs qualifient de « *la nécessité d'attribution de promotions et de récompenses extrinsèques* ».
- *En second lieu*, comme il a été précisé ci-dessus, les bénéfices extrinsèques en matière de management des connaissances concernent particulièrement les augmentations de salaires, l'accès aux connaissances partagées par les autres contributeurs, ou même l'avancement de carrière (p.42).

Ces deux incitations connaissent d'autant plus un succès dans un climat « où les opportunités d'apprentissage et de réseautage » (Mansour N, Gaha C, 2004, p.20) des savoirs sont offerts, et où une certaine « autonomie et flexibilité du travail » (Mansour N, Gaha C, 2004, p.21) est permise afin d'encourager les travailleurs à s'investir durablement dans l'entreprise et à partager leurs savoir-faire.

2.2 Les communautés de pratique, une forme d'organisation favorisant le partage des connaissances

La configuration organisationnelle influence fortement le processus de partage des connaissances. Ceci est d'autant plus confirmé par les propos de Balmissse, G. (2005) qui stipulent qu'un passage d'une structure pyramidale hiérarchique, où le savoir est concentré au top management vers une structure matricielle permet à tous les individus de participer aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs.

C'est dans cette optique que les organisations tendent aujourd'hui vers un mode d'organisation de personnes qui favorise un travail collaboratif et une mise en commun des connaissances et c'est ce qui est connu sous le nom de « communautés de pratique » En effet, depuis le début de l'histoire, l'être humain a toujours formé des communautés afin de partager les pratiques culturelles qui reflètent l'apprentissage collectif (Wenger, E., 2000). Néanmoins, selon Ermine, J.- L. (2008), ce concept a été façonné par Jean Lave et Etienne Wenger en 1991 dans l'étude de l'apprenti comme un modèle d'apprentissage générale (Lave, 1991).

Les auteurs Lerman, M. &Graven, S. (2003)²² ont repris Wenger (1998) qui explique que les communautés de pratique existent partout. Cependant rares sont ceux qui s'y intéressent compte tenu de leurs caractères informel et envahissant. D'après les deux auteurs, s'y intéresser implique d'approfondir, d'agrandir et de repenser l'institution en question.

Ermine, J.-L. (2003) considère les communautés de pratique comme étant : « des groupes de personnes qui partagent un intérêt ou une passion pour quelque chose qu'ils font, et qui apprennent comment le faire mieux en interagissant régulièrement ». Ainsi ces communautés peuvent être perçues comme un groupe d'individus travaillant *volontairement* ensemble autour d'une problématique commune (Lesser et Storck, 2001)²³.

En se référant à ces définitions, les communautés de pratique présentent la caractéristique du partage et de l'intérêt commun. En effet, ses membres partagent un projet ou un intérêt commun qui leur permet en premier lieu d'être le lieu par excellence de création des connaissances à travers l'interaction et le partage des connaissances. Ces connaissances mises en communs donneront lieu à de nouvelles connaissances.

Un autre point qui attire l'attention et qui a été précisé par Imed Bouzghala (2007) concerne l'aspect social de ces communautés. Plus précisément, l'auteur déclare de manière explicite que ces dernières sont : « des structures sociales fondées sur :

- la résolution collective des problèmes (collaborative work) ;
- le partage des connaissances (knowledge sharing) ;
- l'apprentissage (learning)» (p.176).

²²Lerman, M., Graven, S. (2003), Communities of practice: learning, meaning and identity, *Journal of Mathematics Teacher Education*, pp.185–194, DOI: 10.1023/A:1023947624004

²³ Guechtouli Widad. (2009). *Dynamique du processus de transfert de connaissances au sein d'une communauté de pratique: Une modélisation multi-agents* [thèse de doctorat, université Paul Cézanne, AIX-MARSEILLE III]. Thèse.fr. <https://www.theses.fr/133204456>

Considérant que les communautés de pratiques sont régies par la logique du savoir, Ballay J.-F. (2002) stipule qu'elles peuvent apporter beaucoup à l'institution en matière de *création et de valorisation des connaissances*. A ce titre, et en s'inspirant de idées avancées par Ballay J.-F. (2003) et Imed Bouzghala (2007), il est possible d'argumenter ce dernier constat par le fait que :

- Leur structuration sociale permet à sa composante d'interagir, d'échanger et de partager les connaissances, car comme le mentionne J.-F. Ballay (2002), les communautés de pratique constituent « *des nœuds d'accumulation, d'échange de savoir et, plus encore, d'interprétation* ». Cette propriété lui permet donc de créer de la valeur en mettant des connaissances en commun à des fins d'utilisation et de circulation ;
- Elles utilisent les connaissances partagées favorisant ainsi la socialisation du savoir et par la même occasion la création de nouvelles connaissances. Elles permettent aussi selon J.-F. Ballay, (2002) de : « *...contextualiser les connaissances émergentes, de les tester, de les appliquer sans à priori, en modifiant ce qui doit être amélioré* ». Elles améliorent ainsi, l'apprentissage organisationnel (Bouzghala I., 2007) ;
- Elles sont comme l'évoque J.-F. Ballay (2002) un lieu à la fois de facilitation de l'innovation et de professionnalisation. En promouvant, ainsi, de l'innovation, elles permettent de ce fait à l'organisation selon Imed Bouzghala, (2007) d'augmenter la compétitivité et de se différencier de la concurrence, car pour les organisations qui les reconnaissent elles pourraient constituer une interface qui permet la diffusion de l'innovation vers l'institution (J.-F. Ballay, 2002).

De ce fait, Balmiss, G. (2005) récapitule que les communautés de pratique peuvent être appréhendées sous l'angle des trois dimensions, à savoir :

- *Un engagement mutuel*, qui permettrait grâce à l'engagement des membres de des communautés d'atteindre les objectifs de partage et de mise en commun des connaissances.
- *Une entreprise commune* car il s'agit d'un processus collectif permanent de négociations avec des objectifs, des règles ou des actions collectives.
- *Un Répertoire partagé* et ce à travers une accumulation de connaissances permanente et fréquente qui permet de constituer un répertoire commun et partagé à des fins d'approfondissement et d'appropriation collectives des valeurs requises pour faire face à des situations de travail complexes.

A travers les éléments démontrés ci-dessus, la forte caractéristique qui permet d'appréhender les communautés de pratique, c'est celle de l'intérêt commun que partagent ses membres. Cette dernière leur permet de construire des relations qui leur permettent d'apprendre de chacun (Ermine J.-L., 2003). Cette propriété qui démontre une certaine appartenance leur permet d'exercer ce que J.-F. Ballay (2002) qualifie de « *force d'identification, de stimulation, de motivation exceptionnelle* ».

3. Les TIC au service de la valorisation du capital de savoir

Une grande partie de la croissance de l'entreprise peut être attribuée à sa capacité à retenir et exploiter effectivement les connaissances, ceci peut s'avérer d'autant plus possible avec le développement rapide des nouvelles technologies qui a permis d'augmenter considérablement le potentiel de création, d'accumulation et d'utilisation des nouvelles connaissances (Kabir, N; 2013). Cependant, le Knowledge Management a de tout temps

fait objet de critique du fait que la technologie et l'automatisation prennent beaucoup de place. Toutefois le recours aux Technologies de l'Information appelées 'les IT' est inévitable.

De nombreux auteurs appréhendent cette question tout en maintenant un certain équilibre entre la place accordée à l'être humain dans les processus KM et le rôle joué par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

3.1 La technologie comme support aux processus KM

Considérée par Balmiss, G. (2005) comme un des fondements du knowledge management, l'auteur va même jusqu'à la définir comme étant le premier incitatif d'adhésion des entreprises à une démarche KM, mais cela dans ses premières expériences.

D'un autre côté. Zack, M. H. (1999) souligne les bienfaits de l'infrastructure des technologies de l'information qui aident à fournir un pipeline pour le flot de connaissances explicites, à travers un processus qui permet de : «

- Capturer les connaissances ;
- Définir des objets numériques qui définissent, stockent, catégorisent et indexent et lie les unités de connaissances ;
- Constituer un contenu pertinent ;
- Présenter un contenu avec une flexibilité suffisante pour le rendre significatif ou compréhensible et applicable auprès de multiples contextes d'application » (p.49).

Pour leur part, Alavi et Leidner (2001) affirment à travers leur analyse de la littérature que les technologies de l'information permettent une plus grande ampleur et profondeur des processus de création, de stockage et de transfert et d'application au sein des organisations. D'ailleurs et en reprenant fidèlement leur propos, les auteurs attestent que « le recours aux technologies de l'information permet de créer une infrastructure et un environnement qui contribue à l'organisation du KM par l'actualisation, le support, l'augmentation et le renforcement des processus à leur plus profond niveau et ce, en améliorant les dynamiques sous-jacentes, la portée, le timing et la synergie globale » (p.124).

Alavi et Leidner (2001) illustrent l'apport des IT aux processus KM ainsi que quelques outils IT qui peuvent être utilisés pour soutenir les processus KM au sein de l'entreprise, à travers le tableau ci-dessous :

Processus KM	Création de connaissances	Stockage de connaissances	Transfert de connaissances	Application des connaissances
Support IT	- Data mining - outils d'apprentissage	- tableaux de bords électroniques ; - répertoires de connaissances ; - Bases de données.	- tableaux de bords électroniques ; - forums de discussions ; - répertoires de connaissances.	- systèmes experts ; - système de gestion des flux.
Les IT permettent	- La combinaison de nouvelles sources de connaissances ;	- le support de la mémoire organisationnelle et individuelle ;	- un réseau interne plus étendu ; - des canaux de communication	- l'application des connaissances dans différents lieux ;

	- l'apprentissage juste à temps.	- l'accès à la connaissance intergroupe.	plus disponibles ; - un accès rapide aux sources de connaissances.	- l'application rapide des nouvelles connaissances à travers l'automatisation des flux de travail.
La plateforme technologique	Groupware et technologies de communication			
	Intranet			

Tableau n°7 : les processus KM le potentiel rôle des Technologies de l'Information

Source : Maryam Alavi and Dorothy E. Leidner., (2001), p.125

Pour finir et en reprenant les propos de Bouvarde et Storhaye (2002), il est à constater que les TIC permettent de rendre les connaissances instantanément et simultanément disponibles en tout point du globe, transgressant tous les processus traditionnels d'acquisition et d'utilisation de la connaissance et des savoir-faire. Ainsi et au vu de ce qui a été démontré ci-dessus, chaque processus KM est soutenu par un support technologique qui lui permettrait d'atteindre ses objectifs.

3.2 Les IT, un levier facilitateur de l'exploitation de la base des connaissances

Comme il a été démontré ci-dessus dans les méthodes de capitalisation des connaissances, la technologie constitue un moyen plus qu'essentiel accompagnant les méthodes de capitalisation qui ont plus été présentées dans ce travail comme des méthodes de formalisation de la connaissance. En effet, tel que le confirme l'auteur Kabir, N. (2013)²⁴ l'avancement de la technologie permet un plus grand accès aux nouvelles connaissances momentanément.

Toutefois et au vu des mutations que connaît le secteur des technologies, ces dernières sont nombreuses et évolutifs. Sophie Mignon et al., (2012) le confirment dans le domaine du KM, car selon ces auteurs certains travaux les ont classer en distinguant les réseaux KM, les systèmes de bases de connaissances, le datamining, l'intelligence artificielle, les technologies des bases de données et, enfin, la modélisation (Liao, 2003).

En s'inspirant des travaux de Zack, M. H. (1999), il est à distinguer entre *des technologies intégratives* – via la constitution de bases knowledge centralisées et segmentées –, et *les technologies interactives* – via la mise en place de réseaux permettant des connexions et la création d'espaces de travail. Pour ce faire, les travaux de l'auteur seront résumés et discutés dans ce qui suit.

a) *Des technologies intégratives* :

L'auteur les présentent comme étant : « *a sequential flow of explicit knowledge into and out of a repository* » Zack, M. H. (1999, p.50), autrement dit comme un flux séquentiel de connaissances explicites à l'intérieur et en dehors des répertoires ou référentiels. L'auteur en question souligne que créateurs et utilisateurs n'interagissent pas entre eux mais avec la base de connaissances qui devient alors, selon ses propos (1999) le moyen

²⁴Kabir, N. (2013) Tacit Knowledge, its Codification and Technological Advancement. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11 (3), pp.235-243 available online at www.ejkm.com:

principal d'échange des connaissances, laissant ainsi une place aux membres des communautés de savoir y contribuer avec leurs connaissances.

Dans ce type de technologie toute l'attention est portée sur ce que Zack, M. H. (1999) qualifie de « *repository* » c'est-à-dire référentiel ou base de connaissances. Sophie Mignon et al., (2012) distinguent parmi ces bases : «

- les bases externes – documentations, études, analyses commanditées auprès d'organismes externes (Stein & Zwass, 1995 ; Watson et al., 2002) –,
- les bases internes segmentées selon différents critères – métier, fonction, type de clientèle, marché... –,
- les bases de capitalisation – base de méthodologie, base des meilleures pratiques, base des retours sur expérience (O'Dell & Grayson, 1998) » (p.41).

Aussi, un autre élément que Zack, M. H. (1999) rajoute, il s'agit du fait que les créateurs ou producteurs et utilisateurs des connaissances font partie de la même communauté de savoir. Les applications intégratives en dépendent dans la mesure où les producteurs et consommateurs viennent de la même communauté de savoir. Ainsi, Zack, M. H. (1999) parle du *electronic publishing*, notamment dans le cas où le lecteur n'appartient pas à la même communauté que l'auteur, le contenu a tendance à être stable une fois le contenu publié et les ajustements requis sont opérés par les auteurs.

Dans le cas contraire, auteurs et lecteurs font parties de la même communauté ou unité organisationnelle. Le flux séquentiel des connaissances permet à travers le référentiel de fournir un moyen d'intégrer et de construire sur les connaissances collectives des deux parties prenantes, et c'est ce que l'auteur qualifie de *base de connaissances intégrée* et cite les '*best practices data-base*' ou la base des meilleures pratiques comme meilleur exemple pour ce type d'application, car les pratiques sont collectées, intégrées, et partagées entre personnes confrontées à des problèmes similaires.

b) Des technologies interactives :

L'auteur qualifie les technologies interactives de support de l'interaction entre les personnes, notamment ceux avec des connaissances tacites (Zack, M. H., 1999, p.51). Dans ce type d'application le référentiel ou la base de connaissances est le fruit de la collaboration entre les créateurs et les utilisateurs. Son contenu est dynamique et évolutif (Zack, M. H., 1999, p.51), car ce type de technologies œuvre à la mise en place d'un réseau de travail collaboratif.

Sophie Mignon et al., (2012) distinguent les réseaux de type *intranet* ou *lotus note*, qui facilitent la diffusion des connaissances au sein de toute l'organisation, et *des logiciels de travail collaboratif* qui favorisent les échanges de connaissances interpersonnels. D'ailleurs ces mêmes auteurs confortent leur idée à travers les propos d'Earl & Scott (1999), qui considèrent que les dispositifs technologiques qui permettent de développer les bases de connaissances ou référentiels à travers l'interactivité des personnes sont des technologies de type vidéo conférences ou intranets.

→ Mise au point sur la technologie « Intranet » par Ballay J.-F. :

Dans ce cadre, Ballay J.-F., (2002) s'est intéressé à comprendre dans quelle mesure la technologie Intranet/Internet constitue un levier qui facilite l'exploitation collective des bases de connaissances, en particulier à travers les portails²⁵. Autrement dit, l'auteur

²⁵: « une interface informatique permettant à chaque utilisateur d'accéder facilement aux différentes ressources, humaines ou informationnelles, dont il a besoin pour son métier. C'est le lieu fédérateur, accessible en réseau, où chacun peut venir chercher ou apporter de l'information professionnelle et de la

(2002) considère l'Intranet comme un moyen technologique qui permet le partage des connaissances. A ce titre, l'auteur souligne la difficulté de la mise en place d'une telle technologie en pratique bien qu'en théorie elle parait un peu simpliste. Et c'est pour cette raison qu'il préconise des choix simples au lieu d'aller vers le complexe avec une définition claire des règles de fonctionnement et répartition précise des rôles de chaque acteur.

Toutefois, l'auteur déduit que des technologies comme l'intranet constituent un levier qui accélère la médiatisation des connaissances mais ne constitue en aucun cas un processus de transfert et de renouvellement. Aussi, Ballay J.-F., (2002) met en garde contre la tendance à vouloir tout capitaliser tout en négligeant la discussion, la veille permanente et aussi l'esprit critique, car cela induirait comme le cite l'auteur « l'étouffement des opportunités de changement et d'innovation » (p.243).

Quant à Zack, M. H. (1999, p.51), celui-ci met en exergue le rôle '*des forums*' pour les personnes qui opèrent des pratiques communes ou similaires, car ils favorisent et enrichissent la discussion entre auteurs et utilisateurs en tant qu'un seul groupe.

De surcroît, Zack, M. H. (1999) souligne le fait que les applications interactives jouent un rôle majeur dans le support des applications intégratives, car l'auteur mentionne clairement que ceux qui tentent d'adopter une pratique ont l'opportunité de discuter sa ré-application avec ses créateurs. A ce titre, ce dernier illustre ses propos par l'exemple des *forums* qui peuvent avoir une relation avec '*the electronic publication*' du fait que l'éditeur peut discuter de la qualité des contributions et permet au lecteur de réagir sur la discussion. Aussi, l'exemple de *la base des meilleures pratiques* qui nécessitent généralement un certain degré d'interaction du forum.

Pour terminer et suite au travail de Saito et ses co-auteurs (2007) qui se sont intéressés à la stratégie basée sur les ontologies des technologies KM ou bien « *A strategy-based ontology of knowledge management technologies* », les auteurs attestent du fait que les approches les plus courantes du KM semblent être axées sur la technologie du fait qu'elles soulignent la nature explicite de la connaissance, et ont tendance à l'interpréter comme un objet pouvant être stocké, manipulé et transféré via les technologies de l'information et de la communication.

Le but de leur recherche est d'arriver à décrire le panel des technologies KM en cohérence avec leur soutien pour la stratégie. A ce titre, Saito et al., (2007) ont trouvé que les technologies doivent être associées aux initiatives de gestion des connaissances basées sur des stratégies de connaissances particulières, à savoir : création et transfert et les approches KM de personnalisation et codification. D'autre part et en reprenant les propos de ces auteurs, les technologies KM utilisées peuvent être intégrées à différents niveaux. D'ailleurs, certaines sont utilisées comme des applications pleinement fonctionnelles alors que d'autres sont adoptées dans le cadre de systèmes plus importants. Enfin, Saito et son équipe (2007) contribuent avec un cadre ontologique qui associe : les Technologies, de collaboration, de diffusion, de découverte et de stockage avec les stratégies KM (initiatives de création et de transfert des connaissances et approches KM de personnalisation et de codification) (Saito et al., 2007, p.105).

Il est à retenir, qu'au vu de la littérature existante, les technologies de l'information font partie intégrante des processus KM, notamment en ce qui concerne le processus de capitalisation et de diffusion. Néanmoins, l'aspect relationnel a toute sa place dans ces processus plaçant l'homme ainsi, au cœur des processus KM. En effet, ce dernier est le

compétence, proposer ou utiliser des services, discuter et échanger avec ses pairs, ses clients, ses fournisseurs » Source J.-F Ballay (2002, p.223)

seul détenteur de la connaissance et le seul à pouvoir la valoriser en la partageant (Sophie Mignon et al., 2012, p. 33-70).

Section 02 : Rôle de la capitalisation dans la valorisation des connaissances

« *Nous savons beaucoup plus qu'on ne l'imagine* », Ballay J.-F. (2002)

Il est intéressant de reprendre cette citation de l'auteur du fait qu'en la transposant dans la pratique, il paraît tout à fait évident qu'en réalité les organisations détiennent un patrimoine de connaissances très important mais sans savoir comment le préserver.

Comme il a été souligné par Prax, J.-Y. (2012), les organisations apprennent au travers de leurs expériences et produisent un capital de connaissances collectif. Ce dernier doit faire l'objet d'appropriation sous peine de le perdre. Constituer une base de connaissances au sein de l'organisation est, donc, une solution à envisager pour pallier ce risque et permettre une disponibilité omniprésente et permanente de ce capital.

Ce processus représente la clé de voute d'une gestion des connaissances qui permet de constituer la mémoire organisationnelle de l'entreprise en s'accommodant avec les objectifs de l'organisation en question.

Ainsi dans ce qui suit, il sera démontré que la capitalisation est un processus KM clé regroupant de méthodes de formalisation très techniques. Ces méthodes permettent de formaliser le processus de capitalisation constituant ainsi une base de connaissances accessible et sujet au partage, ceci dépasse la vision restrictive qui l'assimile à une simple opération de recueil et de stockage des connaissances.

1. La problématique de la capitalisation des connaissances

La capitalisation des connaissances est souvent assimilée dans sa conception la plus large à la gestion des connaissances. Néanmoins, cette dernière est appréhendée dans le sens de préservation des connaissances de l'entreprise. Autrement dit, cette dernière désigne le processus permettant à l'entreprise de constituer sa base de connaissances. L'auteur Michel Grundstein (2001) a, ainsi, décortiqué ce processus en cinq problématiques qui permettent de retracer toutes les étapes nécessaires à l'organisation pour constituer sa base de connaissances « *cruciales* ».

1.1 Définitions de la Capitalisation :

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la problématique de la capitalisation des connaissances. Il est recensé ci-dessous quelques définitions d'auteurs qui s'y sont intéressées et qui permettront de proposer par la fin une définition globale qui englobera tous les aspects de la capitalisation.

En effet, Grundstein (1995) indique que la capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise permet d'attribuer aux connaissances utilisées et produites par l'entreprise le statut de richesse. Cette dernière va constituer un capital qui profitera à tous et qui sera valorisé grâce aux contributions de chacun. Quant à Jean-Yves Prax, (2012), l'auteur l'assimile à un passage vers la mémoire organisationnelle et deviendra un patrimoine de l'entreprise qui va durer et qui va être au service des acteurs. L'auteur poursuit en indiquant que sans cet effort de capitalisation, la connaissance collective n'existera pas, elle restera abstraite et se réduira à une somme d'expériences isolées.

Jean-François Ballay (2002) définit la capitalisation comme étant : « l'ensemble des processus dans lesquels des informations et des connaissances sont répertoriées, évaluées, rassemblées, formalisées, codifiées, classifiées, commentées, synthétisées, de façon à constituer une base de connaissances » (p.89). En outre, l'auteur précise que tous ces

processus ne sont pas toujours présents dans la capitalisation, car cette dernière doit être conçue comme un menu à la carte où les moyens sont adaptés aux fins.

Pour Jean-Louis Ermine (2003) le mot d'ordre stratégique de la capitalisation des connaissances est de « savoir ce que l'on sait » (p.11). L'auteur parle de la nécessité d'analyser le patrimoine de l'entreprise dans ce qu'il a de valorisable, le structurer, le rendre visible et accessible, le stocker de manière sûre pour faire en sorte qu'il ne déprécie pas.

D'autres auteurs comme Duizabo, S. et Guillaume, N. (1997) considèrent que : « La capitalisation des connaissances consiste à identifier, documenter et conserver la mémoire des activités qui ont été menées, de telle manière à rendre accessibles, explicites et traçables les connaissances afférentes » (p.14).

Après avoir exposé quelques définitions ou perceptions de la capitalisation des connaissances, et ce parmi tant d'autres, la définition retenue qui regroupe l'ensemble des éléments que peuvent appréhender la capitalisation est la suivante :

« La capitalisation des connaissances est entendue au sens d'un regroupement de l'ensemble des connaissances et expériences détenues par les individus (tacites) et des documents et autre support de documentation (explicite) de l'entreprise pour former une base de connaissances accessible et partageable. Cette base de connaissance est souvent assimilée à la mémoire de l'entreprise qui permet de constituer son capital intellectuel. Néanmoins, la capitalisation recèle des techniques de modélisation, de formalisation, de construction et de gestion collective qui impliquent tant les individus et l'entreprise (facteur humain) que la technologie afin de ne conserver, de ne rendre visible et de n'actualiser que les connaissances stratégiques et cruciales ».

1.2 La problématique de la capitalisation de la connaissance

La capitalisation des connaissances est une problématique permanente, omniprésente dans les activités de chacun et qui devrait notamment imprégner de plus en plus le management (Manuel Zacklad & Michel Grundstein, 2001).

Cette problématique telle que la présente Grundstein Michel. (2002), dans son intervention lors du 1er Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel et qui traite « **de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue** », constitue un souci implicite permanent qui a toujours préoccupé les responsables chargés du fonctionnement de l'entreprise et du bon déroulement de ses processus.

Cette problématique est éclatée en cinq problèmes qui co-existent et qui sont regroupés dans un modèle à cinq facettes :

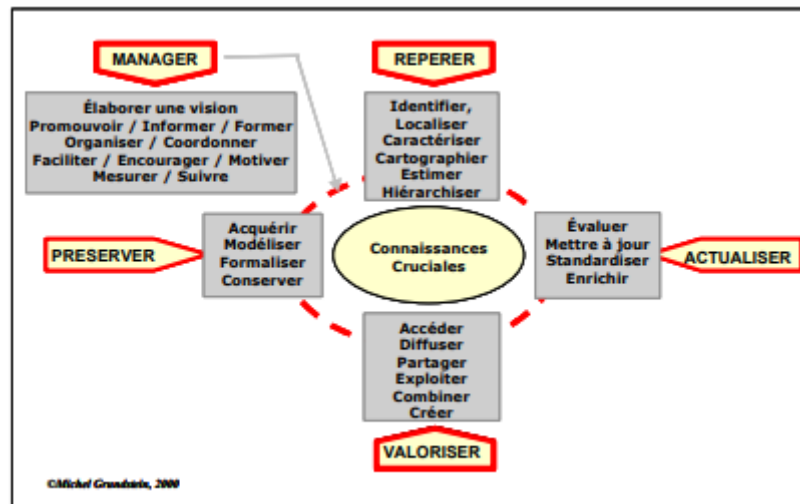


Figure n°18 : La problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise

Source : Grundstein, M. (2003, p.11)

Il est à noter que les facettes telles qu'elles ont été reprises des travaux de Grundstein (2001, 2002, 2003, p.10) se résument dans ce qui suit :

a) La première facette de la problématique concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales :

L'auteur entend par cette facette l'identification des connaissances explicites tacites qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise. Par la suite ces connaissances repérées seront localisées, caractérisées et cartographiées ce qui permettra d'estimer leur valeur économique et les hiérarchiser par degré de criticité d'importance.

b) La deuxième facette de la problématique concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances :

Lorsque les connaissances sont explicites, il faut, les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, les formaliser et les conserver. Dans le cas où l'explicitation des connaissances ne sera pas évidente, il est nécessaire d'introduire des procédés de gestion favorisant le transfert le partage des connaissances détenues par des personnes expérimentées vers d'autres moins et encourager les réseaux de communication entre les personnes.

c) La troisième facette de la problématique concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances :

En les mettant au service du développement et de l'expansion de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles. L'auteur, associe cette facette la problématique de la capitalisation des connaissances à la problématique d'innovation. Ainsi, il préconise la mise en place de dispositifs organisationnels physiques ou virtuels favorisant les interactions entre les personnes. Grundstein (2003) cite le concept de « ba » du philosophe japonais Kitaro Nishida (Nonaka&Konno,1998), « mode de fonctionnement semi ouvert » (Grundstein et al, 1988), « plateau » (Midler, 1993).

d) La quatrième facette de la problématique concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances :

Cette facette permettra l'enrichissement de la base de connaissances et son actualisation à travers des opérations récurrentes d'évaluation, de mise à jour et de standardisation et ce, au fur et à mesure des retours d'expériences. Cette étape permettra la création de connaissances nouvelles.

e) La cinquième facette de la problématique concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment :

C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances dans l'entreprise que nous désignons, selon les cas, par les expressions « Knowledge Management », « Management des Connaissances » ou « Gestion des Connaissances ».

En appréhendant ces cinq facettes de la problématique de la « *capitalisation des connaissances* », l'organisation ou l'entreprise est en mesure de constituer sa base de connaissances et ainsi d'alimenter sa mémoire organisationnelle de connaissances cruciales pour son fonctionnement. Ceci lui permet de les préserver en son sein lui évitant ainsi de perdre les savoirs et expertises détenus par les individus. Un risque auquel l'entreprise doit faire face chaque jour.

2. La mémoire organisationnelle

Dans l'optique de préservation des connaissances au sein des organisations et entreprises, la constitution d'une mémoire organisationnelle permet de dépasser le caractère individuel des connaissances pour les partager à un niveau organisationnel. Cette pratique permettra la conservation de toutes les connaissances jugées cruciales.

2.1 De la mémoire individuelle à la mémoire organisationnelle

La mémoire est définie selon le 'American Heritage Dictionary' (1969) comme étant la faculté à retenir ou recaler des choses du passé (Walsh, J.-P. & Ungson, G. R. 1991, p.58). Walsh et Ungson (1991) considèrent, ainsi, la mémoire comme étant associée clairement à l'individu. Les deux auteurs justifient ces avancés par les processus d'acquisition, de rétention et de récupération du savoir et des expériences des référentiels de stockage (mémoire) qui influencent subséquemment le comportement de l'individu (Anderson, 1980).

De plus, d'autres recherches dans le domaine de la chimie et de la neurophysiologie associés à des études de résolution des problèmes au sein des individus (Newell & Simon, 1972), ont appréhendé la manière dont les informations sont acquises, codées dans les mémoires à long termes et courts termes et ce, dans différents contextes. Néanmoins, ces définitions restent toujours selon Walsh et Ungson (1991) associées à l'individu.

D'un autre point de vue, d'autres chercheurs ont suggéré que la mémoire peut résider dans des niveaux supra-individuels (Walsh J. P., et Ungson G. R., 1991). Autrement dit, elle peut s'extrapoler vers le niveau organisationnel.

Ce passage vers le niveau organisationnel comme l'exposent Walsh et Ungson (1991) a suscité quelques désaccords entre les chercheurs du domaine, car quelques-uns désapprouvent cette vision tels que Argyris et Schon (1978) qui considèrent la mémoire organisationnelle comme une métaphore. D'autres chercheurs ont quant à eux évoqué la possibilité que les organisations soient des entités mentales capables de penser, Walsh et Ungson (1991, p.59) ont repris les propos de (Sandelands and Stablein, 1987) comme suit : « organizations are mental entities capable of thought » (p.59). Les auteurs

soulignent aussi l'existence d'autres opinions qui se situent entre ces deux visions divergentes mais qui ne permettent pas de savoir si les informations sont stockées et traitées par les individus qui composent l'organisation, par l'organisation elle-même (Galbraith, 1977) ou par la coalition dominante ou l'échelon supérieur en tant que reflet de l'organisation (Hambrick & Mason, 1984).

Cette difficulté de positionner la mémoire organisationnelle trouve sa justification dans la comparaison qui s'effectue très souvent dans les assimilations attribuées à l'organisation, notamment à des organismes biologiques (par exemple, l'organisation doit apprendre, donner naissance ou autre). Ce sont des informations dérivées principalement du travail sur les organismes biologiques et qui peuvent être étendues aux phénomènes sociaux et organisationnels.

Pour résoudre cette ambiguïté due à ce processus de généralisation comme le décrivent Walsh J.-P., et Ungson G. R. (1991), les théoriciens ont tout simplement optés en faveur d'extensions fonctionnelles moins strictes. Ainsi les organisations s'apparentent à titre d'exemple à des cycles de vie individuels... mais ne disposent pas de propriétés. Dans ce contexte, par exemple, il n'est pas supposé que l'organisation dispose de propriétés dispositionnelles de la naissance, de la croissance, de la reproduction et de la mort.

Avant de formuler la définition de la mémoire organisationnelle, Walsh et Ungson (1991) avancent trois postulats :

1. La ressemblance fonctionnelle des organisations aux systèmes de traitement de l'information qui traitent l'information de l'environnement. A travers des capteurs qui reçoivent l'information pour la traiter et la mémoriser.
2. L'assimilation des organisations aux systèmes interprétatifs (Burrell & Morgan, 1979, Daft & Weick, 1984, Weick, 1979a) au sein d'un environnement dont l'interprétation de l'incertitude varie en fonction des croyances des gestionnaires en ce dernier et des différences dans leurs méthodes d'intrusion (Daft et Weick, 1984). Ceci implique d'ailleurs l'existence et l'utilisation d'une certaine forme de mémoire.
3. La considération de l'organisation en tant que réseau de significations intersubjectivement partagé qui est soutenues par le développement et l'utilisation d'un langage commun et d'interactions sociales quotidiennes (Burrell et Morgan, 1979). Pris dans ce contexte, la mémoire est un concept invoqué par un observateur pour expliquer une partie du système ou du comportement qui n'est pas facile à observer (Krippendorff, 1975), plutôt qu'une variable liée à d'autres variables pour produire une particule. - Résultats ultimes. Les souvenirs organisationnels ne sont donc pas des variables avec des propriétés dispositionnelles qui ont des effets causaux discrets sur la structure et la technologie. (pp.60-61)

A partir de ces postulats, il est ainsi envisageable d'étendre la mémoire individuelle vers une mémoire organisationnelle.

2.2 Définition de la mémoire organisationnelle

Dans leurs activités quotidiennes, les individus acquièrent différentes informations concernant leur travail, les problèmes qui se posent ainsi que leur solution afin d'aider à la prise de décision... etc.

Cette focalisation sur les activités cognitives individuelles en tant qu'élément central de l'acquisition de l'information par l'organisation reflète selon Walsh et Ungson (1991, p.61) une construction active de la mémoire. Néanmoins, ces derniers admettent que les

interprétations des problèmes et des solutions varient selon les individus et pour instaurer une certaine cohérence de ces interprétations, il est essentiel de favoriser la mise en place d'un système de partage qui transcende en partie le niveau individuel (Walsh et Ungson, 1991).

a) La mémoire organisationnelle comme une résultante des routines organisationnelles

La notion de mémoire organisationnelle telle que défendue par Levitt, B. et March, J. G. (1988), est considérée comme résultant du fonctionnement des routines. Sa fonction étant alors de s'assurer de la cohérence de l'organisation (Pierre Falzon et Catherine Sauvagnac, 2001)

Interprétant l'organisation comme fondée sur des routines, B. Levitt et J. G. March (1988, p.326) définissent la mémoire organisationnelle comme suit : « Routines-based conceptions of learning presume that the lessons of experience are maintained and accumulated within routines despite the turnover of personnel and the passage of times. Rules, procedures, technologies, beliefs, and cultures are conserved through systems of socialization and control. They are retrieved through mechanisms of attention within a memory structure» (p.326). Ainsi, les auteurs la conçoivent comme l'accumulation des expériences qui sont orchestrées dans les règles, procédures, technologies croyances et cultures. Tous sont conservés dans des systèmes de socialisation et de contrôle et sont récupérés grâce à des mécanismes d'attention dans une structure de mémoire.

Ces mêmes auteurs attestent, d'ailleurs que de tels instruments organisationnels enregistrent non seulement l'histoire mais façonnent son chemin futur, et les détails de ce chemin dépendent de manière significative des processus par lesquels la mémoire est maintenue et consultée.

Les inférences tirées à partir des expériences sont, ainsi, enregistrées dans les documents, comptes, dossiers, procédures standards et les règles et recueils. Mais aussi, elles sont enregistrées dans la géographie sociale et physique des structures et réseaux organisationnels ; dans les standards de la bonne pratique professionnelle ; dans la culture des histoires de l'organisation et enfin dans la perception partagée de : « the way things are done around here » (Levitt, B. & March, J. G. 1988, p.327), autrement dit, la façon dont les choses vont par ici. Toutefois, Levitt et March (1988) attirent notre attention que tout ne peut être conservé, car tout cela implique des coûts pour l'organisation. Cette dernière doit distinguer les *outcomes* qui seront pertinents pour son futur et ceux qui ne le sont pas tout en se dotant de la bonne technologie.

b) La mémoire organisationnelle, un support de changement et d'adaptation des organisations

Ce point de vue est défendu par les auteurs Sauvagnac, C. & Falzon, P. (2001) qui attestent que la mémoire organisationnelle tient à l'évolution permanente des organisations (p.30).

C'est dans cette optique que Sauvagnac, C. & Falzon, P. (2001) soulignent l'importance qui est accordée à l'aspect cognitif dans l'organisation et c'est à travers leurs propos qu'ils démontrent que ces fonctions cognitives nécessaires à la production mais jusque-là méconnues se trouvent placées dans le jeu social et encouragées à se développer. Ainsi, la place des opérateurs est reconnue ; et les actions de développement de ces compétences sont encouragées. Les deux auteurs (2001) rajoutent que la mémoire des décisions passées peut faciliter la définition des futurs problèmes puis la génération et l'évaluation de solutions. Ainsi, pour l'entreprise, la dynamique des savoirs devient un problème central

dans une économie variée où les savoirs constituent nécessairement un champs nouveau et privilégié de rationalisation (Hatchuel. A., Weil. , 1992).

Dans ce même sillage, Sauvagnac, C. & Falzon, P. (2001) considèrent, d'ailleurs, que parmi les objectifs de l'élaboration d'une mémoire organisationnelle est le fait qu'elle soit un outil de construction de savoir (p28). L'organisation dans ce cas, ne cherche pas tant à garder une trace des problèmes rencontrés, qu'à faire croître les savoirs. Sachant que ces derniers peuvent concerner un projet ou bien toute l'activité de l'organisation.

C'est dans cette optique qu'une organisation ou une entreprise peut préserver ses connaissances du passé même lorsque les membres clés de l'organisation s'en vont (Weick et Gilfillan, 1971).

Ainsi, une fois admis le fait que l'information concernant le passé peut être stockée au niveau de l'organisation (Douglas, 1986; Kantrow, 1987), la justification de la construction d'une mémoire organisationnelle prend tout son sens.

Comme il a été exposé ci-dessus plusieurs raisons confortent ce procédé que ce soit à des fins de prise de décisions ou pour prévenir la perte de savoir stratégique pour l'organisation.... Pour la concrétisation de cette mémoire, le plus important est de définir les modalités pratiques et les méthodes adéquates permettant ainsi de formaliser le savoir au sein de l'organisation, et de gagner l'adhésion de tous les membres de l'organisation, notamment les détenteurs du savoir.

3. La capitalisation des connaissances, entre formalisme et esprit humain

Comme il a été explicité ci-dessus, la capitalisation des connaissances implique une certaine formalisation. Les auteurs Duizabo, S. et Guillaume, N. (1997) considèrent que la formalisation des connaissances mises en œuvre dans l'activité est de rendre ces dernières : « explicites, manipulables et accessibles » (p.21).

Existante pour la plupart du temps sous sa forme tacite, la connaissance enfouie dans l'expérience des membres d'une organisation est difficile à appréhender d'où la nécessité de la formalisation. Cependant, la formalisation à un coût et tout n'est pas formalisable (Duizabo S. et Guillaume N., 1997). C'est pour cette raison qu'il existe aujourd'hui un certain nombre de méthodologies disponibles pour assister cette formalisation qui permet la transmission du savoir détenu par un individu ou une équipe vers d'autres personnels ou d'autres équipes (Prax, J.-Y., 2012). La diversité de ces méthodes permet de choisir la méthode de formalisation qui soit en cohérence avec les objectifs de capitalisation et les moyens mobilisés à cet effet.

Les méthodologies de formalisation seront présentées ici en deux catégories :

- Méthodes dédiées à la capitalisation et à la mémoire d'entreprise ;
- Méthodes dédiées à l'ingénierie des connaissances.

Toutefois, il est à noter que la capitalisation des connaissances implique un aspect humain, du fait que cette dernière doit se faire de manière collaborative avec toutes les parties prenantes sous peine de ne pas atteindre le seuil de valorisation.

3.1 Les méthodes dédiées à la capitalisation et à la construction de la mémoire d'entreprise (démarches de mémorisation) :

Qualifiées de démarches de « *retour d'expérience* », les auteurs Barthelme, F. et Vincent, B. (2001) déclarent dans une conférence dédiée aux méthodes de management des connaissances pour une approche managériale à l'université de Laval que ces groupes de

méthodes sont généralement associés à des processus de mémorisation continue des connaissances sur supports variés (p.7). Les auteurs Rasovska, I., Chebel-Morello, B., Zerhouni, N. (2008) définissent les méthodes désignées pour la construction de la mémoire d'organisation (corporate memory) comme : « des représentations explicites et externalisées (*disembodied*) de la connaissance et de l'information dans l'organisation » (p. 348).

Le retour d'expérience se fait alors au niveau individuel, au niveau de l'équipe et au niveau de l'organisation, car toute personne a besoin de discerner ses savoir-faire, d'évaluer ses compétences afin de les renforcer et de progresser (Barthelme, F. et Vincent, B., 2001).

Ainsi et en se référant à la littérature relative aux méthodes de la capitalisation des connaissances, beaucoup d'auteurs s'accordent sur le fait que la démarche globale du retour d'expérience consiste à analyser les connaissances stratégiques identifiées et localisées et d'en tirer les enseignements à des fins d'apprentissage.

Plusieurs méthodes sont dédiées à la construction de la mémoire d'entreprise et à la capitalisation d'expérience. Celles retenues sont les suivantes :

- REX (Retours d'expériences) ;
- MEREX (Mise En Règle de l'Expérience) ;

Dans ce qui suit, il est question d'appréhender ces méthodes mais sans trop s'attarder sur les aspects techniques, car il s'agit juste de comprendre le raisonnement de ces dernières.

a) La méthode REX

La méthode REX (Malavache & Prieur, 1993) a été conçue au départ dans le contexte de l'expertise du CEA (Commissariat à l'Energie Atomique) sur la technologie des réacteurs à neutrons rapides (Ballay. J.F., 2002), dans le but de préserver les savoirs et savoir-faire acquis pendant les phases de conception des réacteurs nucléaires (Prax J.-Y., 2012).

La méthode REX comprend une méthodologie assistant le processus de formalisation de l'expérience et un logiciel de gestion des éléments de connaissances. De nombreuses expériences REX ont ensuite été appliquées à différentes activités à caractère industriel (industrie nucléaire, aéronautique, navale, automobile, chimique...).

J.F. Ballay (2002) déclare que le principe de cette méthode consiste à : « mettre en place une phase d'entretien avec des experts, en s'inspirant de méthodes d'intelligence artificielle, puis à construire progressivement le modèle sous forme d'un assemblage de fiches (éléments de connaissances). Cette phase qui peut être considérée comme une phase de collecte de connaissances, images, textes... etc » (p. 220).

Ces éléments de connaissances qui sont issus d'une activité ou d'un domaine permettent selon Barthelme, F. et Vincent, B. (2001) une description textuelle dans une courte fiche technique de format normalisé qui permet leur structuration.

Cette étape est réalisée à partir de différents types d'entretiens. L'auteur Jabrouni Hicham, les classe dans sa thèse de doctorat (2012), comme suit:

- un premier entretien libre et avec un spectre large : constitution d'un ensemble de fiches potentielles.
- un deuxième entretien où l'ensemble provisoire des fiches est présenté à l'expert qui peut les modifier, les compléter...
- un troisième entretien de vérification des fiches réalisées.
- un quatrième entretien en présence d'autres experts ou utilisateurs pour consolider le résultat. (p.49)

Les éléments d'information collectés durant les entretiens sont stockés dans ce qui est appelé « mémoire d'expérience » ou '*experience memory*' (Rasovska, I., Chebel-Morello, B., Zerhouni, N.Q, 2008, p. 350) appelée CEMem. Le recours à cette dernière permet alors d'enrichir le savoir-faire lié à la réalisation des activités données.

L'application de ces procédures conduit à la réalisation d'un système informatique qui peut être interrogé en langage libre et qui affiche les REX retrouvés sous forme d'un dossier d'informations ordonnées par pertinence décroissante. Chaque élément de ce dossier peut être examiné en même temps que la documentation associée, disponible sous n'importe quel système de stockage.

b) La méthode MEREX

La méthode Mise En Règle de l'Expérience est une méthode mise au point par Jean-Claude Corbel en 1995. Elle a été mise en point à la suite d'un benchmark avec l'Aérospatiale, pour l'amélioration des processus d'ingénierie des véhicules de Renault (Prax, J.-Y., 2012). Cette méthode permet de retenir les principales astuces de conception et à les valoriser d'un projet à un autre (Ballay, J.-F., 2002). D'ailleurs, ce qui a poussé Renault à mettre au point un système de capitalisation de l'expérience selon Prax, J.-Y. (2012, p.193) est la constatation d'erreurs récurrentes pendant les phases de conception qui engendraient des surcoûts considérables ; ces erreurs étaient principalement dues à la non-application d'un savoir-faire, pourtant maîtrisé dans la maison.

Le principe de cette méthode consiste à transcrire chaque expérience dans une fiche appelée 'fiche d'expériences'. Ces fiches sont ensuite informatisées et mises à la disposition des acteurs via l'intranet de l'entreprise (Rasovska. I., 2006, p.53)²⁶. Chaque fiche suit la même structuration textuelle, sur une page dont la présentation a été élaborée de façon à favoriser la clarté de l'information et à faciliter son exploitation et ce, outre l'élaboration d'une check-list regroupant les titres des fiches, qui sont en fait une synthèse des problèmes décrits dans les fiches, et qui est utilisée pour le pilotage des processus (Prax, J.-Y., 2012).

MEREX permet, ainsi, de capitaliser des connaissances et des expériences et des solutions produites qui sont remis à jours à chaque innovation ou chaque apparition d'une bonne pratique. Ceci permettra aux nouveaux projets de reprendre ce qui a été capitalisé dans les fiches et de tirer profit des expériences passées.

En revanche, Prax, J.-Y. (2012, p. 231) dénonce un risque bureaucratique permanent à vouloir absolument tout capitaliser. De ce fait, l'auteur énonce les quatre principes de base relatifs à la méthode dont le principe est de partir des attentes des « clients » afin d'extraire les connaissances requises à condition que le système soit suffisamment facile d'utilisation pour simplifier l'utilisation. Ces dernières sont les suivantes :

- Chaque expérience est limitée à une fiche A4 ;
- Les détails sont capitalisés ;
- On se limite à des faits simples et précis.

Cette opération permettra de faire le tri dans les connaissances à capitaliser et de ne conserver que ce qui est utile et stratégique pour l'entité en question.

²⁶ Rasovska, I. (2006). *Contribution à une méthodologie de capitalisation des connaissances basée sur le raisonnement à partir de cas : Application au diagnostic dans une plateforme d'e-maintenance. Automatique / Robotique* [thèse de doctorat, Université de Franche-Comté]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00257893>.

3.2 Méthodes dédiées à l'ingénierie des connaissances

L'ingénierie des connaissances est considérée comme une technique d'explicitation des connaissances tacites (Ermine. J.L, 2003) sur un support informationnel, suivie d'une classification en vue d'une exploitation ultérieure (Barthelme, F. et Vincent, B., 2001).

L'ingénierie des connaissances est aussi définie selon les auteurs I., Chebel-Morello, B. et Zerhouni, N. (2008) qui ont repris la définition de Charlet et al. (2000) comme : « l'étude des concepts, méthodes et techniques destinées à modéliser ou à acquérir les connaissances pour le système de décision afin de réaliser des tâches qui sont à priori difficilement ou pas du tout formalisables » (p. 349). Ceci est d'autant plus confirmé par les propos d'Ermine, J.-L (2003) qui explique que l'ingénierie des connaissances a mis en place des méthodes pour : « recueillir la connaissance, le plus souvent à partir d'entretiens, et la structurer, en général à partir de modèles prédéfinis et qui seront renseignés par la suite » (p. 132).

Ces démarches ne permettent de conserver qu'imparfaitement la connaissance mais elles incitent à une créativité importante. En effet, elles obligent, les « fournisseurs » de connaissances à un exercice d'introspection sur les connaissances utilisées dans leur activité (ce que P. Maret appelle la maturité). De plus, elles amènent les utilisateurs à réinterpréter les connaissances, soutenant ainsi la culture d'entreprise.

a) La méthode KALAM (Knowledge And Learning in Action Mapping)

Cette méthode comme le mentionne Prax, J.-Y. (2012) consiste à animer une cartographie participative des connaissances et compétences utiles à l'exécution des tâches d'un processus de l'entreprise (ou à l'exploitation des organes d'un équipement).

Prax, J.-Y. (2012) a identifié neuf (09) étapes. Toutefois les deux premières sont les plus cruciales et se résument comme suit :

Etape 1 : qualification d'un processus critique

L'auteur préconise de choisir au début de cette étape un processus particulièrement important dans l'activité cœur de l'entreprise et réunit les acteurs intervenant dans ce processus pour dessiner le logigramme du processus de *manière participative* et sur lequel doit figurer l'enchaînement des tâches ou activités dans le temps. Il est à préciser que le processus doit être visible dans son intégralité (du début jusqu'à la réalisation de la demande tout en définissant les tâches de chaque acteur et la division ou direction en charge).

Etape 2 : flux d'information

La Description des flux d'information doit être effectuée à l'aide de documents fixes nécessaires à l'exécution des tâches et d'informations suivant l'instance en cours de traitement. Selon l'auteur (2012, p.247), l'idéal est de tendre durant une instance donnée vers un document numérique unique qui sera révisé et amélioré au fur des interventions. (pp. 245-247).

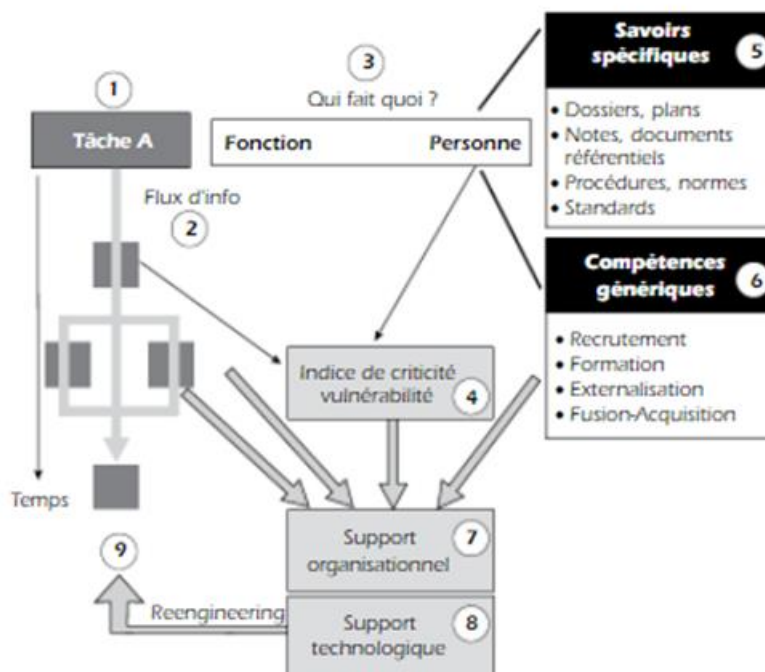
Le reste des étapes consiste en des étapes de récolte et d'organisation des informations recueillies. Il s'agit de décrire qui fait quoi, attribution d'un indice de criticité et de vulnérabilité, cartographie des compétences génériques de la fonction et des connaissances spécifiques à la tâche, conception de la plateforme technologique et concevoir le processus organisationnel et managérial.

La mise en œuvre de ces deux étapes permettra, selon Prax, J.-Y. (2012) :

- La formalisation participative du processus qui permettra aux acteurs qui n'appartiennent pas à la même tutelle hiérarchique de visualiser l'ensemble du processus et, ainsi, de prendre conscience des contraintes de l'autre, éviter les doublons et prendre des chemins critiques ;

- La continuité du flux d'information d'un acteur à un autre dans le cas d'une relève ou d'un remplacement au cours d'un projet ;
- L'identification de chaque tâche ou activité avec la meilleure personne effectivement en charge de l'effectuer en répondant à la question qui fait quoi ? Ceci permettra, ainsi, de décrire le lien entre la fonction et la tâche, mais aussi le lien entre la personne et la fonction ;
- Le calcul de l'Indice de criticité et de vulnérabilité et ce, en attribuant à chaque tâche un indice de criticité²⁷ et en calculant la vulnérabilité de l'entreprise ou de la division par rapport aux compétences disponibles. En d'autres termes cette matrice criticité/ vulnérabilité est la mesure du « coût de remplacement de la connaissance », et permettre la justification de l'investissement à consentir pour « remplacer » la connaissance en cas de perte (départ). Cet investissement peut aller de la simple documentation d'un process jusqu'à une véritable politique de recrutement et de formation initiale ou continue.
- L'élaboration de la cartographie des compétences génériques à la fonction, qui permettra d'identifier les compétences génériques nécessaires à la personne pour qu'elle soit efficace dans sa fonction. Dans ce cas, il est nécessaire de s'assurer de l'accessibilité et de la validité des documents spécifiques (normes, standards, modes opératoires...) ;
- La conception d'une plateforme technologique (Intranet, GED...) pour un accès en ligne à l'ensemble de ces informations ;
- La conception d'un support organisationnel et permettre de progressivement réintégrer l'acte de capitalisation dans le processus d'action pour obtenir une mise à jour permanente.
- La conception d'un support managérial pour un véritable management par les compétences et une analyse *a posteriori* de la performance peut permettre le *reengineering* du processus, c'est-à-dire son amélioration. (pp.247-257)

La figure ci-dessous permet d'entrevoir une vue d'ensemble sur la méthode KALAM :



²⁷ Quantification de l'importance de la tâche au sein du processus : source : Prax, J.-Y. (2012, p.247).

Figure n°19 : vue d'ensemble de la méthode KALAM

Source : Prax.J.Y. (2012, p. 255)

Telle que qualifiée par Prax.J.Y. (2012, p.258), la méthode KALAM se veut être une méthode d'animation d'équipe par les processus et les compétences. Elle est une méthode participative qui permet une capitalisation des connaissances ininterrompue et incessante qui va diminuer la perte d'un savoir-faire et optimiser la performance collective tout en privilégiant le pragmatisme, soit limiter l'effort KM qu'au processus critiques.

b) Les méthodes MKSKM et MASK

Développée par Jean-Louis Ermine, mathématicien au CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique) sous l'appellation MKSM (Method for Knowledge System Management), Cette méthode est appliquée dans de nombreuses unités du CEA, organisme grand "producteur de connaissances", sur des domaines très divers allant des sciences de la vie aux technologies nucléaires, civiles et militaires.

Cette méthode a été utilisée au démarrage selon Prax, J.-Y. (2012) pour capitaliser les connaissances de chercheurs approchant l'âge de la retraite, dans trois domaines : « les essais nucléaires, les neutrons rapides, l'enrichissement de l'uranium par laser » (p.256). Son objectif consiste à réduire la complexité du système de management des connaissances en usant des différentes méthodes à des niveaux différents (Rasovska, I., Chebel-Morello. B., Zerhouni, N. 2008).

Considérant l'ensemble des connaissances détenues au sein d'une organisation en tant que système complexe, la méthode MKSM (Method for Knowledge System Management) a pour finalité de formaliser les connaissances selon trois points de vue indissociables. Ces derniers sont cités par Prax, J.-Y. (2012) :

- Un point de vue ontologique, ou structurel : le système est vu comme un ensemble d'objets ;
- Un point de vue phénoménologique, ou fonctionnel : le système est vu comme agissant « faisant quelque chose » ;
- Un point de vue génétique, ou évolutif : le système est vu dans son évolution au cours du temps et en accord avec son projet. (p.256)

Chacun de ces trois points de vue est représenté par un modèle grâce à une technique de modélisation objet '*Object Modelling Technique*' et l'endroit où sont initialisés et structurés les modèles est appelé '*livre de connaissance*' ou '*knowledge book*' (Rasovska. I., Chebel-Morello. B., Zerhouni. N, 2008).

Par la suite et grâce au développement apporté par son équipe de travail identifiée sous le pseudonyme '*Club de Gestion des Connaissances*' , ce groupe de travail a modifié la méthode initiale en rajoutant une extension et un élargissement dans son objectif (Prax, J.-Y., 2012. p.256), pour constituer la méthode MASK (Méthode d'Analyse et de Structuration des Connaissances). Ermine, J.-L. (2003) la définit comme étant une méthode d'analyse à la mise en place d'un système opérationnelle de gestion des connaissances, à savoir un système qui contient des connaissances, des savoir-faire dont le but est de soit faire partager, soit de capitaliser, soit de servir à la création de la connaissance dans l'organisation.

Jean-Louis Ermine (2003) énonce dans ce sens que cette méthode propose une étape entre l'approche stratégique, qui vise à mettre en place des objectifs de gestion des connaissances à l'échelle de l'entreprise, et l'approche opérationnelle qui est l'implémentation effective d'un système.

Pour reprendre les dires de J.-L. Ermine (2003) considéré comme initiateur de cette méthode, cette dernière procède par recueil des connaissances auprès de sources de

connaissances de l'entreprise autrement dit, les détenteurs du savoir en utilisant plusieurs modèles qui correspondent à des points de vue différents sur un seul domaine, considéré comme un système de connaissance à part entière. Ces modèles sont complétés par des fiches descriptives synthétiques et des synthèses rédigées par l'équipe chargée de cette mission et à laquelle seront rattachés d'autres documents qui relèvent du domaine. L'ensemble sera regroupé, organisé dans un support multimédia ou papier qui permettra d'entrevoir une connaissance structurée sur un domaine donné, avec les pointeurs adéquats vers les sources d'information s'y rattachant. Ce résultat est appelé *livre de connaissances*.

Jean-Yves Prax (2012) poursuit la réflexion d'Ermine (2003) en évoquant MASK II et MASK III qui correspondent à une méthode MASK moins formelle dans son animation, ainsi :

- MASK II ajoute l'alignement entre les compétences nécessaires à la stratégie, et la cartographie des compétences disponibles.
- MASK III regroupe les différents dispositifs de transmission des connaissances : communauté d'apprentissage, livre de connaissance, ingénierie de formation et système d'aide à la décision.

c) La méthode Common KADS (Knowledge Acquisition and Documentation Structuring)

La méthode KADS (Knowledge Acquisition and Documentation Structuring, devenue ensuite Knowledge Analysis and Design (System/Support) est une méthode d'analyse et de modélisation des connaissances partagées dans laquelle le cycle de vie de la connaissance et l'interaction système-utilisateurs prennent une place centrale (Prax, J.-Y., 2012. p.257). Elle utilise des méthodes génériques de résolution des problèmes qui permettent de décrire les mécanismes de raisonnement avec un bon niveau d'abstraction et ce, grâce à sa capacité à varier les structures (structure in layer) (Rasovska, I., Chebel-Morello, B., Zerhouni, N., 2008).

Selon Prax, J.-Y. (2012, p.257), cette méthode a été conçue en 1985, dans le cadre d'un projet ESPRIT 1 par Anne Brooking du South Bank Polytechnic (UK), Joost Breuker et Bob Wielinga de l'université d'Amsterdam. Cette méthode a subi de profondes modifications à partir de 1990 (KADS II, projet ESPRIT II), notamment par un travail sur le langage de représentation formelle ; elle cherche à travers l'approche actuelle baptisée CommonKADS, à fonder un standard européen.

Ainsi la méthode CommonKADS (Wielinga et al., 1993) est une extension de la méthode KOD. Rasovska, I., Chebel-Morello, B., Zerhouni, N. (2008) qui indique que la méthode CommonKADS apporte un cadre d'analyse de la connaissance avec des méthodes extensives qui permettent de décrire les tâches effectuées à forte intensité de connaissance dans le processus d'affaire (p. 349).

Par ailleurs, cette méthode s'appuie sur des modèles qui sont proposées à l'analyste de la connaissance. Ces modèles ont été énoncés par Prax, J.-Y. (2012) et sont résumés comme suit :

- *Le modèle Organisation* qui permet de décrire l'organisation dans laquelle le système est utilisé, ainsi que les modifications susceptibles de se produire. Cette analyse permet ainsi d'identifier les zones prometteuses pour un système à base de connaissance et analyse l'impact sur l'activité ;
- *Le modèle Agent* qui décrit les attributions des agents qui exécutent les tâches. Ces derniers peuvent être des personnes ou des applications informatiques ;

- *Le modèle Communication* qui décrit les interactions entre les agents tout en fournissant les mécanismes améliorant les capacités communicantes lors de l'exécution des tâches ;
- *Le modèle d'Expertise* qui tente de modéliser et de formaliser les processus par lesquels un expert trouve une solution à un problème en se basant sur les types de connaissances du domaine, d'inférences, des tâches et de la stratégie de résolution des problèmes ;
- *Conception et systèmes basés sur la connaissance* qui représente le lien entre les trois modèles conceptuels (tâches, communication et agents) et leur implémentation informatique. (pp. 258-259)

d) La méthode KOD (Knowledge Oriented Design)

Développée par Claude Vogel, la méthode KOD (Knowledge Oriented Design) est caractérisée comme une approche ascendante qui permet de collecter un maximum de données verbales et de les regrouper dans un recueil pour former un modèle de connaissance.

L'auteur J.-Y. Prax (2012) la définit en tant que : « méthodologie de développement de systèmes à base de connaissances » (p. 259). De plus cette dernière propose selon Rasovska, I., des techniques d'analyse de discours d'un expert afin d'organiser les données acquises en remplissant les tableaux prédéfinis (2006, p. 56).

Le principe de cette méthode tel qu'énoncé par Prax J.Y. (2012, p. 259) est de modéliser la connaissance en se reposant sur trois modèles (pratique, cognitif et informatique) et trois paradigmes (l'être, le faire et le dire). L'auteur Rasovska, I. rajoute que cette méthode fait appel à l'analyse des textes et utilise le sens des mots pour organiser les connaissances (2006, p. 56).

En recensant les méthodes d'ingénierie des connaissances, Prax J. Y (2012) note qu'une grande différence résidait, à l'origine, entre KALAM et les trois autres méthodes présentées ci-dessus, à savoir les méthodes *MKSM*, *Common KADS* et *KOD* et de par leur formalisme sont donc difficiles à contextualiser et à mettre en application. Ces inconvénients sont dus à leur aspect technique qui rend leur adaptation à l'environnement dans lequel elles vont être mises en œuvre très complexe.

De plus, ces méthodes n'ont pas de qualification participative des détenteurs de l'expertise, de la connaissance ou de l'expérience au processus de capitalisation. *A contrario*, Prax, J.-Y. (2012) déclare que : « la méthode KALAM qui est plus simple dans son animation et plus ambitieuse dans son objectif dissimule un objectif implicite qu'est 'd'être avant tout mobilisateur' (p. 261). Ce même auteur qualifie ce processus de formalisation comme étant un support à une dynamique participative, et pour preuve, les contextes dans lesquels elle a été mise en œuvre sont des ONG, des départements fonctionnels d'administration ...où l'animateur a un rôle fédérateur très important pour attirer l'attention de l'assistance au risque de la perdre de manière définitive.

Pour terminer, et après avoir passé en revue ces méthodes de formalisation des connaissances, le tableau synthétique ci-dessous permettra de résumer de visualiser de la manière plus simple le contenu de ces méthodes.

<i>La démarche</i>	<i>La structure de la connaissance</i>	<i>Méthodologie empruntée ou mode de recueil</i>	<i>Outils et modèles utilisés</i>	<i>L'exploitation (explicitation) des connaissances</i>
REX	Expérience, savoir-faire, savoir	Entretiens	Eléments expérience	Lente à cause de la lenteur de la formalisation et une exploitation moyenne
MEREX	Expériences, connaissances et solutions produits	Entretiens	Fiche d'expérience	Lente à cause de la lenteur de la formalisation et une exploitation moyenne
KALAM	Tâches d'un processus, connaissance, expériences, documents fixes et documents suivant l'instance en cours	Entretiens participatifs, pour la qualification d'un processus critique, description des flux d'information	Logigramme, documents numériques	Moyenne, il n y a pas une exploitation directe
MKSM	Connaissances selon trois angles : Structure, fonction, évolution	Entretiens, techniques de modélisation objet	Modèle de connaissances prédéfini	Moyenne
CommonKADS (extension de KOD)	Tâches à forte intensité de connaissances	Méthodes de résolution des problèmes	Modèles : organisation, agent, communication, expert, tâches et conception	Totale et forte explicitation des connaissances
KOD	Données verbales	Entretiens pour la collecte des données verbales	Trois modèles pratiques, cognitifs et informatique) et trois paradigmes (l'être, le faire et le dire)	Moyenne

Tableau n° 8 : Comparatif des méthodes de formalisation des connaissances

Ce tableau permet de faire la comparaison entre les méthodes suscitées et de constater que l'expert intervient dans l'ensemble des méthodes à des moments différents. De plus, le mode de recueil ou la méthodologie empruntée consiste à des entretiens dans presque toutes les méthodes à partir de sources de connaissances. Les modèles utilisés diffèrent

aussi d'une méthode à une autre, ainsi que la structure de la connaissance (résolution de problèmes, activité et domaine, processus critiques).

D'autant plus et en s'inspirant de l'analyse effectuée par le docteur Jabrouni Hicham, dans le cadre de sa thèse de doctorat (2012) portant sur l'Exploitation des connaissances issues des processus de retour d'expérience industriels, il est à constater que les différents outils et démarches d'acquisition, de représentation et d'exploitation des connaissances proposées en ingénierie des connaissances se trouvent confrontées sur le tas à l'indisponibilité probable des experts, nécessité de médiateurs entre l'expert et le système à base de connaissances, difficulté à mettre à jour de manière continue le référentiel de connaissances... ceci ne concerne nullement les démarches de retour d'expérience cognitif, qui effectuent une capitalisation au cours de l'activité de l'expert, ce qui permet d'esquiver ces défaillances.

Toutefois, le choix de ces méthodes dépend des objectifs assignés à la capitalisation des connaissances et aux ressources dont dispose l'entité pour effectuer les opérations de formalisation.

3.3 La dimension collaborative de la capitalisation des connaissances

Après avoir passé en revue les méthodes de formalisme qu'implique le processus de la capitalisation des connaissances, il a été constaté que les méthodes les plus efficaces jugés par les auteurs tel J.-Y. Prax (2012) est celles qui prennent en compte les « *qualités participatives* ». En effet, au-delà de la technicité exprimée dans les processus d'extraction et de modélisation des connaissances et la conception des supports de stockage, l'adhésion des détenteurs des connaissances est jugée indispensable. Rappelons que la capitalisation consiste en l'extraction ou l'explicitation des connaissances tacites.

a) Implication des détenteurs des connaissances

J.-Y. Prax (2000) illustre de manière managériale très explicite la capitalisation des connaissances et d'expériences au sein de l'entreprise et ce, tel que démontré dans la figure ci-dessous :

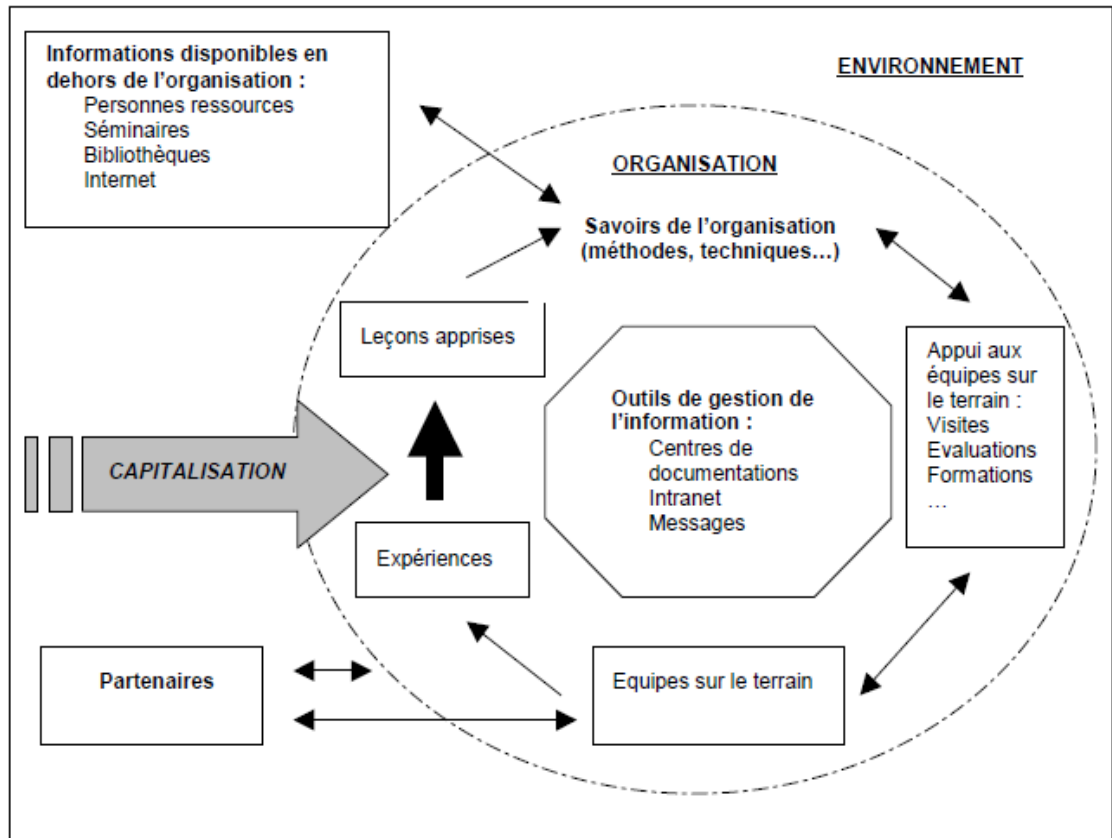


Figure n°20 : La capitalisation d'expérience au sein de la gestion des connaissances (J-Y. Prax, 2000)

Source : Villeval Philippe et Lavigne Delville Philippe (Gret), (2004, p.33)

A travers cette figure, il apparaît que la capitalisation des connaissances mobilise l'ensemble des ressources de l'organisation, notamment humaines. En effet, la capitalisation permet de constituer la base de connaissances de l'organisation. Néanmoins, la finalité de cette dernière ne se limite pas qu'à l'accumulation de la connaissance mais nécessite de l'actualiser, de la fructifier et de la mettre à la disposition de l'organisation qui autrefois risquait de la perdre avec les départs des employés.

Il s'agit, ainsi, de faire adhérer la ressource humaine à ce principe et de confier ses connaissances qui constituent son atout au sein l'entreprise ou l'organisation en question. A ce titre, l'auteur Simoni Gilda (2012) qui traite l'aspect managérial de la capitalisation des connaissances met en avant *la dimension relationnelle* qui peut avoir un effet sur la perception de la connaissance en tant que bien commun partageable. L'auteur préconise le système d'incitation, notamment évoqué par Davenport et Prusak (1998) avec la nécessité de l'inscrire dans le système d'évaluation.

Le travail de Simoni Gilda (2012) sur des équipes de R&D est fortement inspiré des réflexions de Von Krogh (1998) qui suggère pour sa part, un système d'évaluation contextualisé prenant en compte le développement des relations de confiance avec les collègues.

Pour terminer et en se référant aux apports des auteurs qui attestent que la dynamique des connaissances est sensible aux contextes relationnels, la capitalisation des connaissances à travers les méthodes de formalisation citées ci-dessus ne peut réussir qu'au sein d'un climat relationnel de confiance. La capitalisation des connaissances en tant que processus

à part entière doit être prise en compte par la politique RH de l'entreprise (Simoni Gilda, 2008).

b) Implication de la capitalisation dans la détermination du seuil de valorisation

Ballay, J.-F. (2002) parle ainsi du timing idéal de la capitalisation des connaissances. Ainsi, c'est au moment où cette dernière a atteint le sommet de sa valeur qu'il faut l'accumuler et l'intégrer en tant que capital propre à l'organisation à travers la capitalisation de cette dernière dans ses bases de connaissances. De ce fait, ce n'est pas toutes les connaissances qui seront capitalisées. Ce postulat est exprimé par l'auteur comme suit :

Quand les connaissances ont franchi le seuil de valorisation, l'entreprise doit les comptabiliser et les capitaliser dans un espace commun d'une façon plus explicite, plus extensive, pour les valoriser et les rendre disponibles plus largement, via l'organisation, la culture, les langages, les produits, les réseaux, le système d'information. C'est le rôle central de la base de connaissance. (Ballay, J.,-F., 2002, p.118)

Ainsi et selon l'auteur, ce processus doit avoir lieu au moment où la connaissance est prête à intégrer le métier cœur de l'organisation. Mais pas seulement, la capitalisation doit concevoir une base de connaissances accessible et ouverte à la discussion et à l'échange et ce, à chaque fois que c'est nécessaire. Et c'est à ce moment que la diffusion des connaissances prendra tout son sens. A cet effet, L'auteur cite les propos suivants : « La capitalisation a tendance à valoriser la fonction normative de la connaissance. Il faut rééquilibrer cette tendance en revalorisant la fonction herméneutique, car à quoi bon une base de connaissance qui ne serait pas le lieu d'une discussion, à chaque fois que nécessaire, sur le sens et sur le pourquoi de l'action ? ». (Ballay, J.,-F., 2002, p.119)

L'accessibilité de cette base est, ainsi que des conditions pour la réussite du processus de la capitalisation. Dans cette optique l'auteur cite d'ailleurs « *Le portail en intranet* » qui permet l'accès rapide et efficace à ces connaissances.

Pour terminer l'auteur atteste que la capitalisation à elle seule ne suffit pas, et qu'il faut pour chaque méthode adoptée, évaluer en quoi elle permet les processus de socialisation, de transfert et de renouvellement (Ballay, J.-F., 2002, p 119).

Pour finir, cette section a permis d'appréhender la capitalisation et de justifier son importance dans le processus de la valorisation des connaissances.

Au cours de cette section, il a été abordé le concept de mémoire organisationnelle qui s'inscrit dans le cadre de la capitalisation et qui représente l'une de ses cinq problématiques majeures qui permet à l'organisation de préserver les expériences, les routines en son sein.

Néanmoins, capitaliser l'expérience au sein de l'organisation ne peut se faire de manière aléatoire mais doit s'appuyer sur des méthodes adaptées à chaque contexte en prenant en considération les attentes de l'organisation. Ainsi, ces méthodes dites de formalisation ou de capitalisation ont été parcourues afin de démontrer que l'organisation doit opter pour une méthode de formalisation qui soit en cohérence avec les objectifs KM que cette dernière s'est assignée.

Cependant et pour garantir la réussite de cette étape, les connaissances objet de capitalisation ou celles conservées dans les bases de connaissances de l'organisation doivent faire objet d'échange et d'interaction entre les individus qui l'utilise dans le travail quotidien, et ce à travers « un processus de transfert et de partage des connaissances ».

De ce fait, il devient intéressant de reprendre l'interrogation de Ermine, J.-L. (2010) en posant la question suivante : ' *comment concevoir des dispositifs de transfert à partir du corpus de connaissances constitué en fonction de l'objectif, de la cible, de l'environnement, etc ?* '.

La section suivante va parcourir le processus de transfert des connaissances en tant que processus de partage et d'échange au sein de l'organisation.

Section 03 : le transfert socialisé des connaissances

Dès lors que la connaissance est capitalisée, cette dernière ne doit pas rester thésauriser dans les bases de connaissances, mais doit faire objet d'échanges entre les membres de l'entreprise. Cet aspect est d'autant plus impératif, car il lui permet de garder toute sa valeur et l'enrichir par l'utilisation. Ce processus appelé transfert des connaissances porte l'intérêt de nombreux auteurs.

C'est dans cette optique qu'Albino, V., Garavelli, A. C. et Gorglione, M. (2004) affirment clairement que la connaissance est reconnue comme un actif fondamental pour les organisations (Teece, 1998) et admettent que le processus de transfert est devenu l'un des processus les plus critiques des processus KM.

En effet, selon les auteurs Khedim Bélhadj et Faradji Amel, (2015) la notion de transfert des connaissances revêt un caractère « *ambigu et imprécis* » (Tardif, 1999) (p. 62). Plusieurs interprétations ont été attribuées au transfert des connaissances qui diffèrent selon le contexte de son déroulement. Celle qui a été attribuée par ces auteurs consiste à considérer le transfert en tant qu' : « *approche globale qui vise à obtenir et partager des connaissances tacites détenues par des experts pour en faire des connaissances explicites* » (p. 62). Cette définition restreint le transfert aux connaissances tacites du fait de la nature complexe de ce type de connaissances qui les rendent difficilement partageables.

D'autre part et tel que c'est repris par Albino V., et al (2004), le transfert des connaissances peut être défini comme étant : « *un processus à travers lequel une unité organisationnelle est affectée par l'expérience d'un autre* » (Argote and Ingram, 2000) (p. 585). Dans ce cas, le transfert englobe toute l'expérience détenu par les individus relevant d'une unité organisationnelle (structure ou autre) et dont cette dernière en bénéficiera par le biais du processus de transfert.

Toutes ces définitions ont en commun le caractère collectif et de partage qui caractérise le transfert. Pour notre part il sera question d'appréhender le processus de transfert en passant en revue les modèles de transfert des connaissances des plus simples au plus complexes. C'est-à-dire, celui qui prend en considération les nouvelles formes de travail en réseau et les aspects culturels qui ne peuvent être ignorés dans le monde de l'entreprise actuel. En outre, la transmission des connaissances ne peut se faire aléatoirement mais suit un prolongement logique qui débute par la création pour se terminer par l'utilisation et l'assimilation.

Toutefois et comme tout processus qui a lieu dans un contexte bien précis, celui-ci est confronté à des faits qui affaiblissent ce dernier. Szulanski (1999), Sun, P.Y.T. et Scott J.-L. (2005) identifient les barrières qui peuvent entraver un tel processus et dans une configuration positive le renforcer.

1. Modèles de transfert des connaissances

Les modèles de transfert des connaissances se sont d'abord développés en fonction d'une vision linéaire du processus de transfert (Roy et al., 1995), une vision trop simpliste qui ne correspondait pas forcément à la réalité.

Auteurs et chercheurs dans le domaine ont tous eu un regard critique sur ce modèle, mais c'est ce qui a constitué de base pour ensuite enrichir et développer ce modèle vers une vision et une perspective davantage dynamique. Cette vision met en valeur la rétroaction, l'interaction et l'apprentissage entre acteurs durant la dissémination (Roy et al., 1995).

1.1 Modèles de transfert des connaissances linéaires

Les premiers modèles de transfert apparus sont des modèles simples et ce, bien qu'ils soient unidirectionnels ou bidirectionnels. Initiés par l'auteur James Boggs (1992), ces derniers impliquent pour la plupart deux acteurs dans le processus de transfert, à savoir un détenteur de la connaissance et un récepteur de la connaissance.

a) Le modèle unidirectionnel

Dans son modèle de transfert des connaissances, Boggs (1992) énonce que l'usage des connaissances implique deux parties, à savoir le producteur de connaissance (Knowledge producer) et l'utilisateur de la connaissance (Knowledge user) (p.32).

Dans ce cas, le transfert linéaire et unidirectionnel de la connaissance a lieu dans un seul sens comme le démontre la figure ci-dessous :

(a) Knowledge Use as Dissemination or Transmission

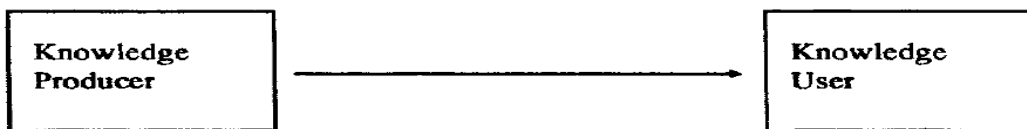


Figure n°21 : Modèle linéaire de transfert des connaissances unidirectionnel

Source: BOGGS, James P.(1992, p. 32).

Il apparaît clairement à travers la figure ci-dessus que le rôle de l'usager de la connaissance est passif, du fait de sa faible participation à la création de la connaissance objet du transfert.

b) Modèle de transfert des connaissances bidirectionnel

Boggs (1992) alimente par la suite le modèle unidirectionnel en admettant que la connaissance se transmet, se construit et s'échange entre les deux parties concernées par le processus de transfert. De ce fait, l'auteur présente un modèle bidirectionnel qui est interprété dans la figure ci-dessous :

(b) Knowledge Use as Transaction or Collaboration



Figure n°22 : Modèle linéaire de transfert des connaissances bidirectionnel

Source: BOGGS, James P. (1992, p. 32).

D'autre part, Roy et al. (1995) introduisent un troisième acteur dans le processus de transfert linéaire qui est appelé « agent de transfert de connaissances » (p.29). Ce dernier est qualifié d'agent de liaison qui s'occupe de la traduction et de la diffusion de la connaissance auprès de ces destinataires.

Toutefois, le modèle linéaire ne représente nullement la réalité. Ces propos sont affirmés par Roy et al. (1995) qui reprennent la critique émise par Dyssanayake (1986) et Boggs

(1992) à l'égard de ce modèle du fait que ce dernier ignore complètement les facteurs contextuels ou environnementaux dans lequel le transfert s'opère.

Autre reproche formulé par Roy et al. (1995) qui consiste dans les rapports de force entre les échangeurs de connaissance. Ce modèle place le propriétaire de la connaissance en position dominante face à son éventuel usager qui est en position dépendante. Cette situation, selon ces auteurs, impose au récepteur de désapprendre son acquis pour adopter le cadre de référence diffusé par le détenteur de la connaissance. Et c'est d'ailleurs, ce qui génère des résistances chez l'utilisateur, car ce modèle présuppose que l'utilisateur est intéressé par l'utilisation de la connaissance disponible, ce qui est loin de toujours être le cas (Roy et al, 1995, p.30).

1.2 Le modèle de transfert des connaissances multidirectionnel

Outre la simplicité du modèle linéaire et la subjectivité flagrante dont il fait objet due principalement au fait qu'il ignore des facteurs qui entourent le processus de transfert, ledit modèle ne peut qu'être réajusté et amélioré et ce, par la prise en considération du contexte dans lequel il s'opère.

a) Modèle de transfert des connaissances à trois volets

Comme troisième modèle, venant compléter et palier aux insuffisances du modèle bidirectionnel, Boggs (1992) propose un modèle à trois directions (three ways exchange). En effet, pour ce dernier, ledit modèle est une représentation complète de l'usage de la connaissance dans la société.

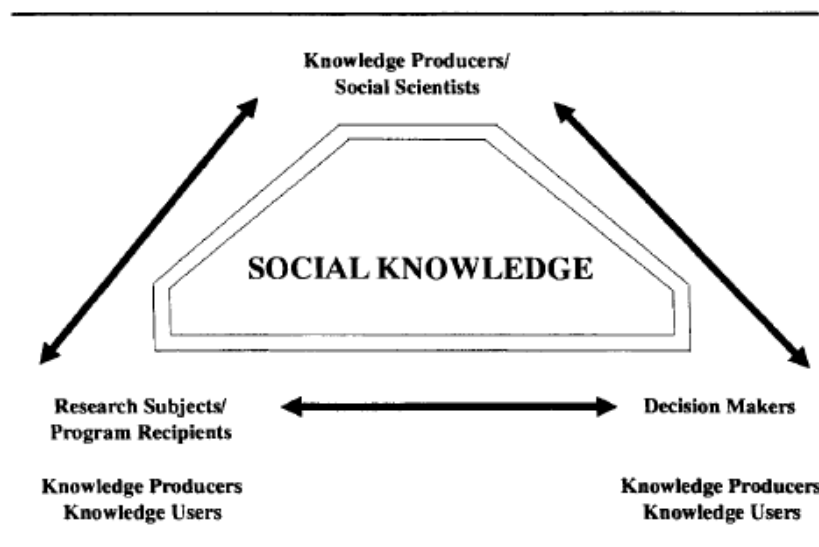


Figure n°23 : échange de connaissances à trois directions

Source : Boggs (1992, p. 37)

La connaissance est représentée au milieu, car elle est objet à trois échanges. Les trois parties peuvent se placer à n'importe quel angle, car elles sont toutes productrices et utilisatrices des connaissances. La connaissance est, ainsi, selon Roy et al. (1995) le produit de l'interaction d'un système tout entier (p. 32).

b) Modèles de transfert des connaissances en spirale

Empruntant ces modèles des sciences sociales, Roy et al. (1995) soulignent le fait que l'interaction entre les acteurs des systèmes sociaux pourvoyeurs et usagers de la connaissance doit être circulaire. En effet, ce modèle prend en compte les besoins et préoccupations des usagers et les intègre dans le processus de création, de diffusion et

d'utilisation de la connaissance. D'autant plus qu'il favorisera par la suite son appropriation et son adoption.

Khedim Bélhadj et Faradji Amel (2015) parlent : « de mode de transfert en spirale ». Ce dernier repose sur « les interactions continues entre les différents groupes d'acteurs et les systèmes sociaux, ces relations sont illustrées par un flux alternatif, continu et progressif qui prend par exemple la forme d'une spirale » (p. 64).

Le modèle de référence en la matière est Bouchard et Gélinas (1990). Ces derniers proposent un modèle en spirale fondé sur le rapport « *du savoir d'expérience et du savoir théorique* » (Roy et al., 1995, p. 31).

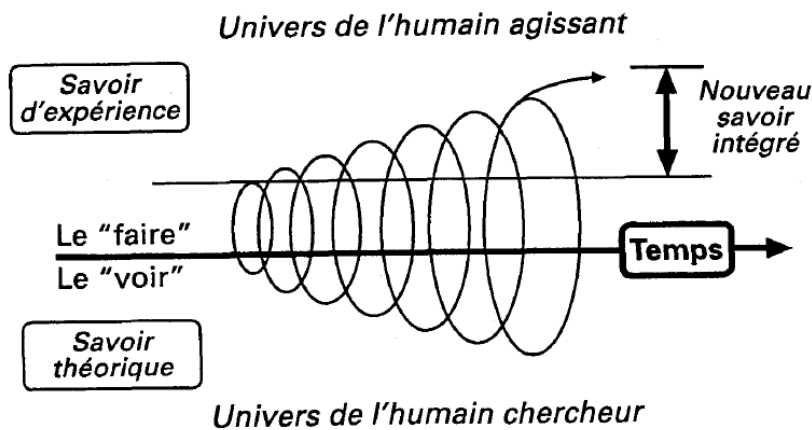


Figure n° 24 : modèle en spirale, selon Bouchard et Gélinas (1990)

Source : Roy et al. , (1995, p. 31)

1.3 Autres modèles de transfert des connaissances plus récents

Bien que les modèles présentés ci-dessus ont permis d'entrevoir le processus de transfert des connaissances à partir d'une vision simple qui fut alimentée au fil des modèles pour prendre en considération les parties prenantes au processus de transfert. Néanmoins les impératifs de l'environnement actuel ont permis aux auteurs du domaine d'aller plus loin en prenant en considération les réseaux d'acteurs et les considérations culturelles comme le suggère Roy et al. (1995). Aussi, d'autres auteurs ont introduit les schémas communicationnels au sein du processus tels qu'Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M. (2004).

a) Le modèle proposé par Roy et al. (1995)

Après avoir parcouru les modèles théoriques en la matière, Roy et al. (1995) déduisent que les enjeux du transfert des connaissances se situent au niveau des systèmes sociaux générateurs et usagers de la connaissance et au niveau des interactions entre les systèmes. Ainsi, les conclusions tirées à partir de leur analyse et qui constituent le point de départ de leur modèle se résument comme suit :

- Prendre en compte les préoccupations des usagers pour développer des connaissances utilisables par ces derniers tout en modifiant en contrepartie leurs façons de faire pour intégrer des connaissances nouvelles ;
- Le contexte à partir duquel les connaissances ont été générées et les groupes sociaux dans lesquelles elles ont émergé, les imprègnent de leur culture et les influences du contexte au sein duquel elles ont émergé ;
- Les systèmes de transfert bidirectionnels sont les plus représentatifs de la réalité, car tout système social génère et enrichit son savoir à partir de l'expérience cumulée et de l'accomplissement de son activité. (Roy et al., 1995, p. 33)

De ce fait, Roy et al. (1995) focalisent leur attention sur les réseaux d'acteurs impliqués dans toutes les étapes du processus de transfert. Ils mettent en avant dans leur réflexion la notion de réseau comme support à la connaissance et la notion de contexte qui sert selon leurs dires de « *toile de fond* » (Roy et al. 1995, p. 33) à l'émergence de la connaissance tout en privilégiant les interactions entre les divers acteurs qui doivent être pris en compte en premier rang dans le processus de transfert.

Les auteurs centrent leur apport sur les deux points suivants :

- Le réseau social comme structure de support à la connaissance : partant du constat que la connaissance est une représentation organisée de la réalité et donc construite à partir des perceptions et des référents culturels de ceux qui la génèrent, Roy et al. (1995) déclarent que : « la connaissance apparaît dans un contexte social, historique, économique, politique et culturel à l'intérieur duquel elle acquiert son potentiel de signification et d'application au réel. La connaissance est générée par des individus membres de groupes sociaux qui y réfèrent pour nommer, comprendre, organiser ou intervenir sur le réel » (Roy et al, 1995, p. 34). Les auteurs mettent ainsi en avant l'importance du réseau, car si le groupe social ne se réapproprie pas cette connaissance du fait qu'elle s'éloigne de ses préceptes culturels dominants, l'adoption de cette dernière sera difficile et dans le cas extrême ou elle ne trouvera pas échos au sein d'un système social sera vouée à disparaître en tant que représentation valide du réel. De plus, Roy et al. (1995) assurent que le processus de transfert se réalise d'avantage au sein d'un réseau souple d'acteurs provenant des divers systèmes sociaux concernés.
- Le réseau intégré de support à la connaissance : l'idée que les auteurs ont voulu faire passer dans ce point, est que la connaissance est créée dans diverses organisations chacune selon ses besoins. Le véritable défi serait dans ce cas de décloisonner les échanges et d'ouvrir les frontières entre les professions et les milieux organisationnels (Roy et al, 1995), de manière à ce que tout soit intégré dans le même réceptacle accessible pour toutes ces parties et ce, dans le but d'échanger. Ainsi les auteurs proposent de considérer dorénavant la connaissance comme produit de l'interaction entre acteurs membres de systèmes sociaux reliés en réseaux plus ou moins formalisés (Roy et al, 1995, p. 35), à condition que des problématiques communes réussissent à rejoindre les préoccupations et les intérêts des différents groupes concernés et que les connaissances produites par les membres du réseau compensent pour les coûts impliqués par la participation.

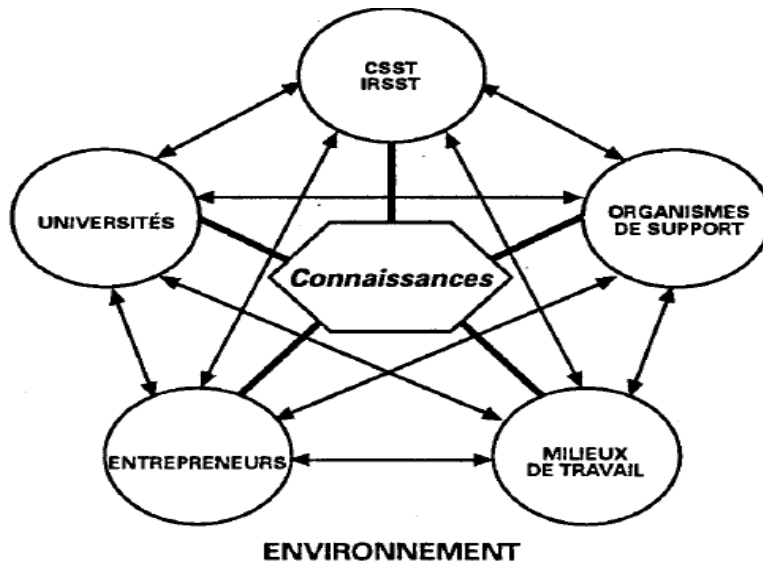


Figure n° 25 : modèle de réseau de support à la connaissance

Source : Roy, Mario, Jean-Charles Guidon et Lucie Fortier., (1995, p. 36).

La valeur de la connaissance dans ce modèle dépend de la richesse des interactions et de la participation de chacun au développement de la base de connaissances. Dans ce modèle, Roy et al. (1995) préconisent un catalyseur qui planifie, crée et entretient le réseau. Il doit englober les préoccupations de l'ensemble des systèmes et faciliter les mécanismes de développement de la connaissance.

b) Le Modèle d'Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M. (2004)

Le point de départ du modèle proposé par les auteurs est celui du modèle de communication de Shannon-Weaver (1972). Néanmoins, Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M. (2004) ont dû apporter quelques ajustements. En effet et selon la théorie de Shannon, les principales composantes de son modèle de communication consistent en : « l'émetteur, le récepteur, le canal de transmission et le message » (Albino, V. et al., 2004, p. 587). Dans la version améliorée d'Albino, V. et al. (2004), le récepteur prend part au processus et devient partie prenante. Il acquiert, ainsi la connaissance au processus. Le message devient objet et il peut être généré par une technologie complexe (pas seulement le téléphone) et c'est pour cette raison qu'Albino, V. et al. (2004) considèrent que le canal de transmission peut être basé sur une technologie (système d'échange de mail) ou par une communication personnelle à travers le langage naturel.

D'un autre côté, et si on se fie aux hypothèses posées auparavant pour ledit modèle, la machine ne peut manipuler (handle) que les informations. Le rôle de traduire ces informations en connaissances appartient à la cognition humaine. Par système de cognition, les auteurs entendent : « un ensemble de caractéristiques individuelles qui déterminent la façon dont elles apprécient, assimilent et appliquent l'information. Ce système inclut des facteurs tels que les connaissances préalables, l'expérience, les valeurs, les objectifs qui affectent les processus mentaux et culturels » (Albino, V. et al., 2004, p. 587).

Ainsi, ce modèle associe la source et le récepteur par leur systèmes relatifs et introduit deux processus cognitifs, à savoir la codification et l'interprétation pour transformer les connaissances en informations et vice-versa. Ici, le rôle de la technologie n'est plus celui de fournir des moyens pour transmettre les informations, comme le prédit le modèle de Shannon, mais la technologie sert à soutenir le système cognitif. Par conséquent, sa valeur ne se limite pas à fournir des capacités de transmission caractérisées par une distorsion

de l'information. La technologie peut affecter l'efficacité et l'efficience du transfert des connaissances, selon le degré de correspondance entre les caractéristiques cognitives des individus.

Le modèle est représenté comme suit :

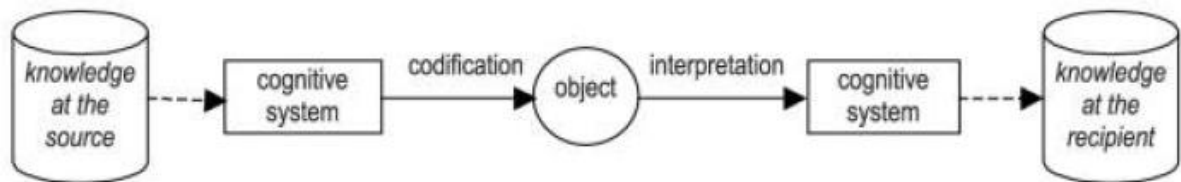


Figure n°26 : Une représentation graphique du transfert des connaissances

Source: Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M. (2004, p. 587).

Les concepts tels que décrits dans la figure ci-dessus sont expliqués par les auteurs de la manière suivante :

- Concernant *la codification* : Selon Albino, V. et al. (2004) c'est le processus par lequel la connaissance est représentée par un code pour qu'il puisse être transféré (Ruggles, 1997). Elle a lieu à chaque fois que la connaissance est transférée à une personne.
Dans la codification, la sélection et l'organisation des informations sont des processus fondamentaux, qui sont d'ailleurs, affectés par les caractéristiques cognitives de la personne qui opère la codification. En réalité, quand une personne représente la connaissance, cette dernière est fortement influencée par son background, ses objectifs, ses expériences et ses valeurs.
- Concernant *l'Interprétation* : La spécificité de cette phase selon les concepteurs du modèle étant dans chaque individu qui détermine les différentes interprétations possibles de l'information intégrées dans l'objet de la connaissance, notamment quand le code est caractérisé par son ambiguïté ou bien n'est pas totalement partagé (Daft and Lengel, 1986).
- Concernant *la pratique* : Le transfert de connaissances pratiques (expérience, savoir-faire, compétence) est généralement accompagné par la phase de l'application ou de la pratique de la connaissance par son acquéreur. Cette phase supplémentaire est d'autant plus importante selon Albino, V et al. (2004) est du au fait qu'elle permet d'acquérir les aspects tacites et contextuels de la connaissance (Wenger, 1998 ; Pfeffer and Sutton, 1999).
- Concernant *Les systèmes d'interactions cognitives* : ces derniers sont définis par les auteurs comme étant « key factor » (p. 589) ou le facteur clé permettant d'affecter la performance du transfert. Ainsi, la performance globale dépend selon que l'utilisateur peut ou non interagir avec la source pendant l'action (la pratique), ou selon si la pratique doit se faire de manière autonome. Dans le premier cas, c'est à l'utilisateur d'interpréter ses résultats. Quant au deuxième, l'interprétation est faite par la source engendrant ainsi un autre cycle de transfert.

Le but du transfert : le but peut être la formation (training) ou la stimulation de la créativité par les individus à travers la circulation de l'information, des idées et de l'expérience parmi les membres.

Les auteurs (2004, p.589) distinguent la formation et la fertilisation en tant que deux objectifs fondamentaux au processus de transfert.

Sachant que d'un côté, la formation est définie en tant que processus à travers lequel le récepteur (individual recipient) est actif pour répliquer (dans les environnements stables). De l'autre côté, la fertilisation fait référence à des situations où ni le problème, ni la solution sont connues a priori. Dans ce cas de figure l'objectif du transfert est de

stimuler la créativité de l'unité réceptrice (Nightingale 1998, ; Gilbert and Crodey-Hayes, 1996).

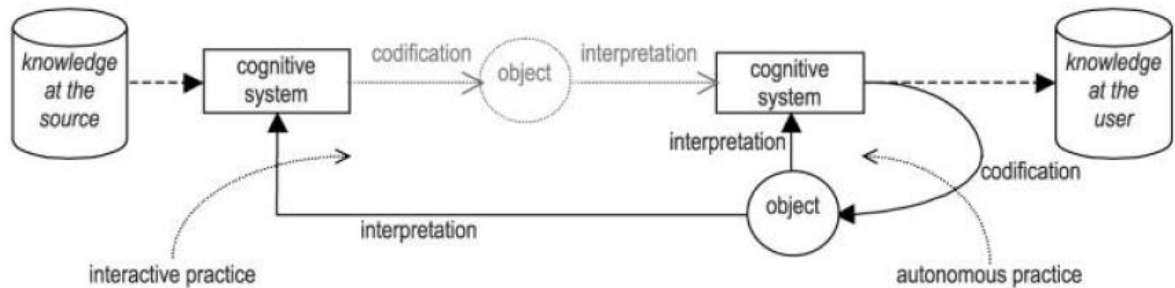


Figure n°27 : Représentation graphique du transfert des connaissances comprenant la connaissance pratique.

Source : Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M. (2004 p. 589)

2. Le processus de transfert des connaissances

Toute transmission de la connaissance passe par un certain nombre d'étapes afin de constituer un cadre formalisé. Toutefois, il n'est pas nécessaire de les réunir toutes dans le même processus, car ce dernier s'adapte au contexte de l'échange lui-même. Par ailleurs, des entraves peuvent affaiblir ce processus. Ces dernières peuvent atténuer la socialisation du processus qui permet de fluidifier les échanges afin de valoriser les connaissances existantes et en créer de nouvelles.

2.1 Les étapes du processus de transfert des connaissances

En parcourant la littérature en matière de transfert des connaissances, il est constaté que presque tout processus de transfert est généré par une phase de création pour terminer avec une phase d'appropriation et d'adoption.

Ainsi, et en s'inspirant des étapes du processus de transfert de Roy et al. (1995) et les composantes du processus telles qu'avancées par Albino, V., Garavelli, A.C. & Schiuma, G. (2001) ainsi que le modèle proposé par Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M. (2004), les principales étapes qu'il est probable de trouver dans un processus de transfert des connaissances peuvent s'entrevoir dans ce qui suit :

a) La Création :

Cette étape consiste selon les dires de Roy et al. (1995) en la génération de connaissances pertinentes pour mieux comprendre ou agir sur le réel. Car selon ces mêmes auteurs, c'est durant cette phase que le matériel brut est mis en forme et acquiert son potentiel de signification ; c'est le stade de la recherche, de l'invention, de l'innovation.

Roy et al. (1995) caractérisent cette phase par : « le passage du stade pré-conceptuel de l'expérience à sa formalisation en tant que connaissance » (p.14). Ces mêmes auteurs, insistent aussi sur deux points essentiels :

- Les motifs à l'origine d'une création, car elle risque d'impacter sur le transfert qui s'effectuera par la suite ;
- La participation des usagers éventuels à cette phase. En effet, les connaissances auront plus de chance d'être transférées si leurs usagers sont associés à leur conception, et ce le plus tôt possible (Postic, 1980 ; Beal, 1986 ; Irwin et More, 1991 ; Frambach, 1993).

b) Codification et transformation :

Cette étape telle que décrite dans le modèle d'Albino, V., Garavelli, A.C., & Gorglione, M. (2004, p.587) tient compte du processus par lequel la connaissance est représentée par un code pour qu'il puisse être transféré (Ruggles, 1997). Elle a lieu à chaque fois que la connaissance est transférée à une personne. En effet, Roy et al. (1995) indiquent que l'enjeu réel de cette étape consiste à convertir la connaissance dans un langage accessible à plusieurs types d'utilisateurs potentiels, sans pour autant la dénaturer (p. 15).

Durant cette phase, Albino, V. et al. (2004) insistent sur l'importance de la sélection et l'organisation des informations, car le processus de transfert est affecté par les caractéristiques cognitives de la personne qui opère la codification. En réalité, quand une personne représente la connaissance, cette dernière est fortement influencée par son background, ses objectifs, ses expériences et ses valeurs.

Il est retenu de cette étape que la connaissance doit être façonnée de manière à la rendre accessible et donc diffusable et transférable.

c) Communication :

Cette étape permet la distribution ou la diffusion des connaissances. Roy et al. (1995) attirent notre attention durant cette étape sur l'importance des réseaux de communication formels et informels. Aussi, le rôle du média utilisé joue un rôle important dans la réussite du processus de transfert.

d) Réception :

Roy et al. (1995) résument cette étape comme étant la première étape qui conduit à l'utilisation éventuelle de la connaissance par son récepteur. En effet, selon ces derniers tous les efforts de conception ; d'adaptation et de dissémination sont inutiles si les personnes auxquelles la connaissance et l'innovation sont destinées ne sont pas réceptives à l'information transmise. De surcroît, l'acquis culturel tel qu'énoncé par Roy et al. (1995), et auquel se réfère le destinataire éventuel de la connaissance est une condition pour la validation ou non de la connaissance transmise, car cette dernière doit être compatible avec ses perceptions de la réalité et sa façon de penser.

Autres considérations à prendre en compte, celle qui concerne *Les systèmes d'interactions cognitives* (Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M., 2004). En effet, les auteurs concepteurs de ce modèle affectent la performance du processus de transfert à la réaction de l'utilisateur de la connaissance qui peut interagir ou pas avec la source pendant l'action (la pratique), ou selon si la pratique doit se faire de manière autonome. Dans le premier cas, c'est à l'utilisateur d'interpréter ses résultats. Quant au deuxième, l'interprétation est faite par la source engendrant ainsi un autre cycle de transfert.

e) Acceptation :

Cette phase représente l'acceptation et l'adoption de l'information reçue. En continuité avec l'étape précédente qui met en exergue l'importance des systèmes cognitive, l'adoption de la connaissance reçue peut être évaluée par ce que Daft and Lengel (1986) qualifient des différentes interprétations possibles de l'information intégrées dans l'objet de la connaissance (Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M., 2004).

D'autres auteurs, tels que Roy et al. (1995), assimilent cette phase au transfert de technologie, car dans le cas de la connaissance, il est question d'utilisation.

f) Utilisation :

Une fois transmise et acceptée, il s'agit maintenant selon Albino, V., Garavelli, A.C. & Schiuma, G. (2001) de l'appliquer au niveau de l'organisation et ainsi la retenir. Dans ce même sillage, Roy et al. (1995) considèrent que cette phase consiste à ce que la connaissance va produire une fois qu'elle soit transmise.

D'autres auteurs assimilent cette étape à « *la mise en pratique de la connaissance* » (expérience, savoir-faire, compétence) (Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M., 2004, pp. 588-589) qui est généralement accompagnée par la phase de l'application ou de la pratique de la connaissance par son acquéreur. Cette phase est d'autant plus importante, du fait qu'elle permet d'acquérir les aspects tacites et contextuels de la connaissance (Wenger, 1998 ; Pfeffer and Sutton, 1999).

Notons que cette phase peut être parachevée par une étape complémentaire, qui est celle de ***l'assimilation*** (Albino, V., Garavelli, A.C. & Schiuma, G., 2001, p.57). Ces derniers l'abordent en tant que processus d'accumulation et l'apprentissage (cumulative learning) induisant comme résultat direct dû à l'utilisation de la connaissance transférée et acquise, un changement au niveau de la capacité des individus (individuals' abilities) et des routines organisationnelles.

Pour terminer, il convient de préciser que les étapes citées ci-dessus sont toutes réunies que dans des processus de transfert des connaissances parfaits, chose qu'en réalité ne peut exister du fait des aléas de l'environnement et de l'imprévisibilité humaine. D'autant plus qu'en réalité il est presque improbable de trouver une démarche aussi systématique et linéaire, car chacune de ces étapes nécessite habituellement plusieurs itérations et que des boucles de feedback qui obligent souvent à reprendre des étapes entières du cycle (Roy et al, 1995).

Cependant, il reste à préciser selon Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M., (2004) que chacune des étapes du processus de transfert représente une phase « *d'enracinement et d'ancrage* » ou même d'implantation de la connaissance acquise par l'organisation (Steensma, 1996).

2.2 Barrières au processus transfert des connaissances

Aborder les barrières au processus de transfert des connaissances revient à parler des difficultés du transfert des connaissances au sein de l'organisation, c'est ce que Szulanski, G. (1999) appelle '*internal stickiness*'. En se référant aux recherches antérieures, ce même auteur propose quatre ensembles de facteurs qui sont à l'origine et qui sont susceptibles d'influencer la difficulté du transfert des connaissances. L'auteur cite dans ses travaux les caractéristiques liées:

- à la connaissance transférée ;
- à la source de connaissance ;
- au récepteur de la connaissance ;
- au contexte.

D'autres auteurs, tels que Sun, P.Y.T et Scott, J.-L. (2005) avancent l'idée que le transfert des connaissances s'effectue en grande partie par un transfert de l'information. Chaque connaissance est unique et détient le potentiel de générer une nouvelle connaissance à travers le processus d'apprentissage en boucle. Le transfert de cette information unique s'effectue entre les niveaux d'apprentissage au sein de l'organisation. La voie principale du transfert de l'information unique est de l'individu au groupe (et vice versa), du groupe à l'organisation (et vice versa), de l'organisation à l'inter organisation (et vice versa).

Dans ce cas et tels que les auteurs les conçoivent, des obstacles sont identifiées à chaque niveau d'apprentissage et se résument en des barrières de niveau :

- Individuel ;
- Groupe ;
- Organisationnel ;
- Inter organisationnel.

De ce fait, et en s'inspirant des types de barrières soulevées par Szulanski, G. (1999) et ceux évoquées par Sunn P.Y.T et Scott, J.-L. (2005), il est possible de classer les barrières de transfert de la connaissance en trois groupes, à savoir : des barrières d'ordre individuel, des barrières d'ordre organisationnel et des barrières dues aux caractéristiques même de la connaissance.

Concernant les deux premières catégorisations de barrières, à savoir à caractère individuel et organisationnel, celles-ci se trouvent confortées par le travail de recherche de Schuller, M. (2014) intitulé '*Stickiness in knowledge transfer*' qui regroupe les causes de la faiblesse du transfert en '*personal factor*' et '*organisational factors*' (pp. 61-63). Quant à la troisième barrière, cette dernière telle qu'évoquée par Szulanski (1996) se trouve liée aux caractéristiques de la connaissance transférée, car la nature de cette dernière peut permettre ou non le succès d'un processus de transfert.

a) Les barrières de transfert des connaissances d'ordre individuel :

Sun, P.Y.T et Scott, J.-L. (2005) considèrent les impératifs individuels comme des sources de barrières très significatives à tous les niveaux de l'organisation (p. 83). Ceci est justifié par ces mêmes auteurs par le fait que c'est à ce niveau que l'individu développe sa zone de confort qui lui permet, notamment de créer au sein de l'organisation. Ils expliquent aussi que ce niveau de barrière est dû au bien-être économique de l'individu, à la zone de confort psychologique, et à son statut social qui se rattachent tous au contexte organisationnel (Seo, 2003) et qui présentent une barrière émotionnelle potentielle entravant un transfert de la connaissance.

Toutefois, et comme il a été démontré plus haut, le processus de transfert des connaissances implique au moins deux parties, une partie source et une partie réception. Szulanski (1996) assimile les barrières du transfert aux caractéristiques de la source de la connaissance et au récepteur de la connaissance (p. 31).

➤ Concernant la source : cette barrière qui pose obstacle au transfert des connaissances se traduit principalement par la peur de perte de la propriété et du contrôle de la connaissance. D'ailleurs, Szulanski (1996) ainsi que Sun, P.Y.T et Scott, J.-L. (2005) se rejoignent sur la significativité de ce facteur. Szulanski (1996) va plus loin en justifiant cette barrière par les raisons suivantes :

- La peur de perdre le privilège de la détenir,
- La peur que le détenteur ne soit pas récompensé pour un partage si durement gagné
- Il ne veut pas consacrer du temps et les ressources pour soutenir le transfert (p. 31).

De plus, selon ce dernier, la non fiabilité de la source entrave aussi le processus de transfert, car le fait d'initier un transfert à partir de cette source devient très difficile du fait qu'il risque d'être contesté.

- Concernant la réception : l'unité réceptrice peut poser un obstacle au processus de transfert du moment qu'elle n'accepte pas de la connaissance venant d'ailleurs (Szulanski, 1996, p. 31). De plus, cette barrière peut s'expliquer selon Szulanski (1996) par le manque de capacités d'absorption « *Lack of absorptive capacity* » et de rétention « *Lack of retentive capacity* » (p. 31). La première ne permettant pas aux récepteurs d'exploiter des sources extérieures de connaissance (Cohen and Levinthal, 1990: 128), va déterrer leurs capacités à valoriser, assimiler, et appliquer la nouvelle connaissance avec succès. Quant à la capacité de rétention, cette dernière telle que perçue par Szulanski (1996) est assimilée à la capacité du récepteur à institutionnaliser l'utilisation de la nouvelle connaissance qui reflète, d'ailleurs, sa capacité de rétention. L'absence d'une telle capacité engendre des difficultés initiales durant l'intégration de la connaissance reçue, et cela peut devenir une excuse pour ne pas continuer à l'utiliser et revenir au statu quo précédent (Zaltman et al., 1973).

b) Les barrières de transfert des connaissances d'ordre organisationnel :

Ce type de barrière est très difficile à restreindre dans un nombre de facteurs prédéterminés. Toutefois, ces barrières peuvent être associées principalement au contexte dans lequel se déroule le transfert. Les auteurs ayant publié dans le domaine, interprètent ce contexte sous divers angles de vue.

Ainsi en reprenant l'analyse des auteurs O'Dell et Grayson, (1998)²⁸, Schuller, M. (2014, p.62) identifie des facteurs organisationnels, dans les structures, les pratiques de gestion et les systèmes qui découragent le partage des connaissances et qui se divisent habituellement en cinq catégories de base, à savoir :

- Le partage des connaissances est découragé au-delà des murs d'une unité organisationnelle particulière - *La société de silo* - ;
- Les travailleurs ne veulent pas absorber de l'information non créée dans leur environnement immédiat - *La société du syndrome non-inventé-ici* - ;
- Des systèmes chaotiques, où la main droite ne sait pas ce que fait la main gauche - *La compagnie Babel* - ;
- La connaissance explicite plutôt que sur la connaissance tacite - *L'entreprise « à la carte »* - ;
- Le partage des connaissances est perçu comme un travail supplémentaire pour le personnel surmené - *L'entreprise de boulonnage* -. (Schuller, M. 2014, p.62)

Des auteurs tels que Sun, P.Y.T et Scott, J.-L. (2005), relie cette barrière principalement à la *culture de l'organisation*. Ils ont, d'ailleurs, retenus de leur étude que l'influence des relations organisationnelles est aussi une source de barrière très significative mais seulement dans le cas où le transfert s'effectue de l'organisation vers l'équipe. C'est dans ce sens que les auteurs affirment que le flux des connaissances de l'équipe augmente avec l'augmentation fort croissante des relations organisationnelles.

Quant à Szulanski (1996), ce dernier joint les barrières d'ordre organisationnel,

- D'une part, à *la nature du contexte* dans lequel les échanges de connaissances intra firme sont intégrés ainsi que les caractéristiques de ces échanges qui peuvent affecter leur gestation et évolution. A cet effet, l'auteur évoque qu'un transfert qui se déroule pleinement dans un contexte peut évoluer pauvrement dans un autre contexte ou un troisième contexte stagné. Szulanski (1996) précise qu'un contexte organisationnel

²⁸O'Dell, C. & Grayson, C.J. (1998), 1998, The Transfer Of Internal Knowledge and Best Practice: If Only We Knew What We Know, *the free press*.

qui facilite le développement des transferts est dit fertile. Par contre un environnement qui empêche la gestation et l'évolution des transferts est considéré comme étant stérile ;

- D'autres part, *à la nature des relations* entre les parties prenantes au transfert, car le transfert des connaissances, notamment tacites peut exiger de nombreux échanges individuels (Nonaka, 1994). Le succès de ces échanges dépend dans une certaine mesure de la facilité de communication (Arrow, 1974) et du degré d'intimité de la relation globale entre l'unité source et l'unité réceptrice (cf. Marsden, 1990). En effet, les auteurs qualifient une relation laborieuse (difficile, distante) ou '*Arduous Relationship*' celle qui peut créer d'autres épreuves et d'autres difficultés dans le transfert. La structuration de l'équipe (team structuring) permet, d'ailleurs, d'affecter la communication du groupe (Sun P.Y.T et Scott J.L., 2005, p. 81).

Cette dernière barrière d'ordre organisationnel ayant trait aux relations laborieuses ou '*Arduous relationship*' est soutenue par les auteurs Sun, P.Y.T et Scott, J.-L. (2005) par la relation de confiance qui vient appuyer la familiarité entre les membres d'un groupe. Ceci permettra selon ces mêmes auteurs d'instituer un climat de groupe propice au transfert et ce, à partir de la perception du groupe sur la justification de la récompense suite au partage de cette ressource et du positionnement de ses membres par rapport aux autres groupes au sein de l'organisation. Les normes d'équipe sont aussi présentées par les auteurs comme des facteurs très puissants, car ils permettent d'identifier collectivement les membres d'un groupe en tant qu'une seule unité. Cette identification est d'autant plus renforcée par le partage de visions entre ces membres et où toute déviation dans la pensée provoquera un sentiment de perte et de l'incertitude pour l'équipe et suscitera une réaction émotionnelle collective.

c) Les barrières au transfert des connaissances inhérentes aux caractéristiques de la connaissance transférée :

Suite à l'analyse de Szulanski (1996) quant à cette barrière qu'il la considère comme étant une faiblesse interne '*Internal Stickiness*', ce dernier l'appréhende à travers les deux points suivants, à savoir :

- L'Ambiguïté causale ou *causal ambiguity* (Szulanski., 1996, p30) qui est expliquée par l'auteur à travers les propos de Lippman et Rumelt (1982) qui estiment qu'il est très probable que la réplique ou la reproduction d'une capacité présente des difficultés du fait que celle-ci émerge de l'ambiguïté dans la détermination des facteurs de production et la manière dont ils interagissent au cours de la production. Ainsi, quand les raisons précises du succès ou l'échec de la réplique d'une capacité dans un nouveau contexte ne peuvent pas être déterminées même ex post, l'ambiguïté causale est présente et il est impossible de produire une liste non ambiguë des facteurs de production, et encore moins leur contribution marginale (Rumelt, 1984; 562). L'argument étant que cette ambiguïté est inhérente, d'une part à la propriété tacite de la connaissance qui est souvent considérée comme un attribut central de la connaissance en ce qui concerne sa transférabilité (Spender, 1993, Nonaka, 1994, Grant, 1996). D'autre part, l'ambiguïté causale pourrait également résulter des caractéristiques idiosyncratiques imparfaitement comprises du nouveau contexte dans lequel la connaissance est utilisée (Tyre et vonHippel, à paraître, Winter, 1995).
- La connaissance non prouvée qu'il décrit par '*unprovenness*' (Szulanski, 1996, p. 31) qui a un rapport avec les connaissances ayant fait leurs preuves dans le passé

et qui sont moins difficiles à transférer (Szulanski., 1996). Ceci étant un indice de robustesse et d'aide dans le processus de sélectionner les connaissances pour le transfert. Selon ce même auteur sans un tel enregistrement, il serait ardue d'inciter les destinataires potentiels à s'engager dans le transfert (Rogers, 1983) et de légitimer les efforts d'intégration controversés (Goodman, Bazerman et Conlon, 1980; et Winter, 1982).

Pour terminer, Szulanski (1996) a mis à l'épreuve ce qu'il estimait étant des barrières empêchant un transfert de connaissance et a constaté que les trois plus importantes origines de la difficulté à transférer les connaissances sont le manque de capacité d'absorption du destinataire, l'ambiguïté causale, et une relation difficile entre la source et le récepteur. Ces trois constructions représentent les barrières du transfert du savoir les plus féroces.

2.3 Un contexte socialisé pour le transfert des connaissances

Le transfert des connaissances est un processus qui ne peut avoir lieu que dans un contexte bien précis. Chose qui se trouve confirmée par les propos de Jean-Louis Ermine (2010) qui considère ce processus comme étant : « un processus d'échange reposant sur une relation binaire qui dépend des contextes dans lequel agissent les acteurs » (p. 87).

Ainsi, est mise en avant la dimension *contextuelle* mais aussi *relationnelle*. Le contexte et les liens entretenus entre les parties prenantes au processus de transfert influencent grandement le processus de transfert.

a) Un transfert contextualisé

Contextualiser le processus de transfert permet d'un point de vue théorique d'influencer le processus de transfert. Albino, et al. (1999) dans leur analyse du cadre d'un transfert de connaissance énonce le contexte comme étant un facteur influençant le transfert des connaissances.

Pour cerner le contexte, les auteurs se réfèrent à l'organisation qui permet d'appréhender un contexte interne et un contexte externe.

S'agissant du contexte interne, ce dernier correspond à la culture de l'organisation qui est représentée dans sa forme la plus simple par un certain nombre de comportements, les compétences techniques et atouts technologiques, les attitudes et les valeurs appartenant et partagées aux membres d'une organisation (Albino et al. 1999, p. 56). Ainsi, ce contexte interne se caractérise :

- d'une part, par la capacité réceptive et absorbante de l'organisation apprenante (Seaton et Cordey-Hayes, 1993; Levinthal, 1990) ;
- et, d'autre part, par la capacité de transmission de l'organisation, autrement dit la capacité à expliciter la connaissance tacite (individu, savoir-faire et routines d'organisation) explicite, mais aussi la capacité à codifier toutes les connaissances informelles présentes dans l'organisation.

Quant au contexte externe, qui est défini par un certain nombre de variables qui représentent les conditions dans lesquelles les relations inter organisationnelles prennent place. Le contexte externe influence la nature de la connaissance échangée et est caractérisé par deux dimensions, l'environnement et l'atmosphère (Lamming, 1993).

Par cela, Albino et al. (1999, p.58) entendent les caractéristiques du marché dans lesquelles les organisations opèrent, telles que la structure du marché, son échelle nationale / internationale, les trajectoires technologiques connectées (Dosi et al., 1990). Ce dernier peut être défini comme une combinaison de variables inter organisationnelles spécifiques, telles que la coopération, la proximité, les attentes et aspects socioculturels.

b) La socialisation du processus de transfert

Ballay, J.-F. (2002) postule que le processus de socialisation est fondamental. Ce dernier, affirme, qu'il peut être facilité par les technologies de l'information et de la communication en citant particulièrement le groupware²⁹. La socialisation telle que définie par ce même auteur consiste en l'ensemble des échanges directs, communication orale, collaboration ou discussion. Ainsi, l'aspect communicationnel permet de fluidifier le processus de transfert.

Ceci est d'autant plus confirmé par Szulanski (1996) qui considère la nature de la relation entre les deux parties prenantes au processus de transfert, à savoir : la relation ardue et la communication personnelle difficile entre la source et le récipient comme étant une barrière au transfert des connaissances. Néanmoins, pallier cette barrière revient à s'assurer que la dimension relationnelle est bien prise en compte à travers une communication régulière entre les concernés et la bonne relation qu'ils entretiennent.

Notons que l'un des objectifs de la gestion des aspects relationnels étant de favoriser le partage des connaissances tacites (Simoni, G., 2012, p. 18). D'autant plus que la littérature suggère, en général, que le recours élevé au transfert est fortement lié à une utilisation des technologies de transfert (Darr E., Argote L. and Epple D. 1995, p. 1752)³⁰. À ce titre, Darr, Argote and Epple(1995) de par leur recherche sur le transfert des connaissances dans les entreprises de services cernent trois mécanismes de transfert en particulier pertinents pour leur étude, à savoir: «la communication régulière, les connaissances personnelles et les réunions.

Il est à souligner que la connaissance apparaît dans un contexte social (Roy et al., 1995). En effet et pour rappel Roy et al. (1995) ont indiqué que la connaissance doit dorénavant être considérée comme produit d'interaction entre acteurs membres de systèmes sociaux reliés en réseaux plus ou moins formalisés.

Pour sa part, Ballay, J.-F., (2002) l'assimile au processus de socialisation de l'organisation. En effet, un processus de transfert doit être organisé et s'effectuer dans un esprit collaboratif.

c) La socialisation comme accélérateur du processus de valorisation

La socialisation du processus de transfert et d'échange de la connaissance permet de créer des connaissances nouvelles. Cette socialisation incite, ainsi, selon J.-F. Ballay (2002) les individus au partage et à l'échange afin de soumettre ces connaissances dites émergentes à la validation collective. Ce dernier l'exprime de la manière suivante : « ...une gestion de ces connaissances émergentes doit consister à les faire montrer en puissance, notamment par des processus de discussion, d'échange, d'exploration, de mise à l'épreuve, qui augmentent leur auditoire et donc les soumettent à une validation plus collective » (pp. 116-117).

²⁹ Outils de travail collaborative en réseau, source J.F Ballay (2002)

³⁰Darr, E., Argote, L. and Epple, D. (1995). The acquisition, Transfer, and Depreciation of knowledge in Service Organizations : Productivity in franchises; *Management Science*, 41(11), pp. 1750 - 1762.

L'auteur s'exprime aussi sur le mode de gestion de ces connaissances qui doit prendre en compte la manière dont celles-ci ont émergé, c'est-à-dire collectivement. Ainsi, il est préconisé par l'auteur d'éviter dans ce cas « la sur-capitalisation autrement dit, le désir de trop formaliser, trop codifier, trop mesurer, de vouloir fixer prématurément » (p. 117). Atteindre le seuil de valorisation doit s'inscrire selon l'auteur sur une durée et dans un espace, celui de la collectivité (Ballay, J.-F., 2002, pp.116-118).

Cette articulation de la socialisation avec le processus de valorisation peut correspondre à la partie en amont du seuil de valorisation. La connaissance dans ce cas doit faire objet de partage et d'échanges sans forcément passer par une formalisation des procédures. Le but étant d'augmenter sa valeur à travers l'échange, le transfert et le partage.

Pour finir, Le transfert des connaissances aussi simple en apparence représente la partie la plus importante dans un processus de gestion des connaissances. En effet, et tel que le confirme Duizabo, S. et Guillaume, N. (1997), c'est le mode de gestion le plus avancé, car il ne se restreint pas qu'à la mise en place de conditions favorables à l'échange des connaissances. Mais il s'agit bien de diffuser la connaissance objet de capitalisation et de formalisation.

La finalité étant de s'approprier la connaissance et de l'appliquer ou l'utiliser ou même la mettre en pratique. Ces derniers permettront l'enrichissement de la connaissance utilisé par le biais de la base de connaissance de l'organisation mais aussi créer de nouvelles connaissances. Et c'est par le biais de ces échanges que la base de connaissance sera toujours actualisée et valorisée.

En reprenant l'idée de Duizabo, S. et Guillaume, N. (1997), le transfert des connaissances dépasse l'échelle locale pour embrasser la globalité de l'organisation.

Cependant et pour faire le point sur ce qui a été démontré ci-dessus, le transfert des connaissances en tant que processus contextualisé, prédéfini par des étapes précises et évoluant à travers des modèles qui prennent de plus en plus en considération les impératifs de gestion du monde actuel et dépassant les barrières qui risquent de l'affaiblir, peut être facilité par une forme de « *travail collaboratif* » (Ballay J.-F., 2003) qui permettra de fluidifier les échanges et s'opposera aux résistances

Ainsi et en reprenant fidèlement la vision de (Ballay J.-F., 2002), faire vivre la base de connaissance nécessite l'existence d'une forme de travail collaboratif. Par ce dernier Ballay, J.-F. (2003) entend un processus à trois étapes, à savoir, coopération, coordination et communication. Une problématique qui peut être abordée sous deux angles : celui de l'usage des TIC mais aussi l'implication humaine dans le processus.

La figure ci-dessous illustre de manière très simple l'interaction entre processus de Capitalisation et de transfert ,

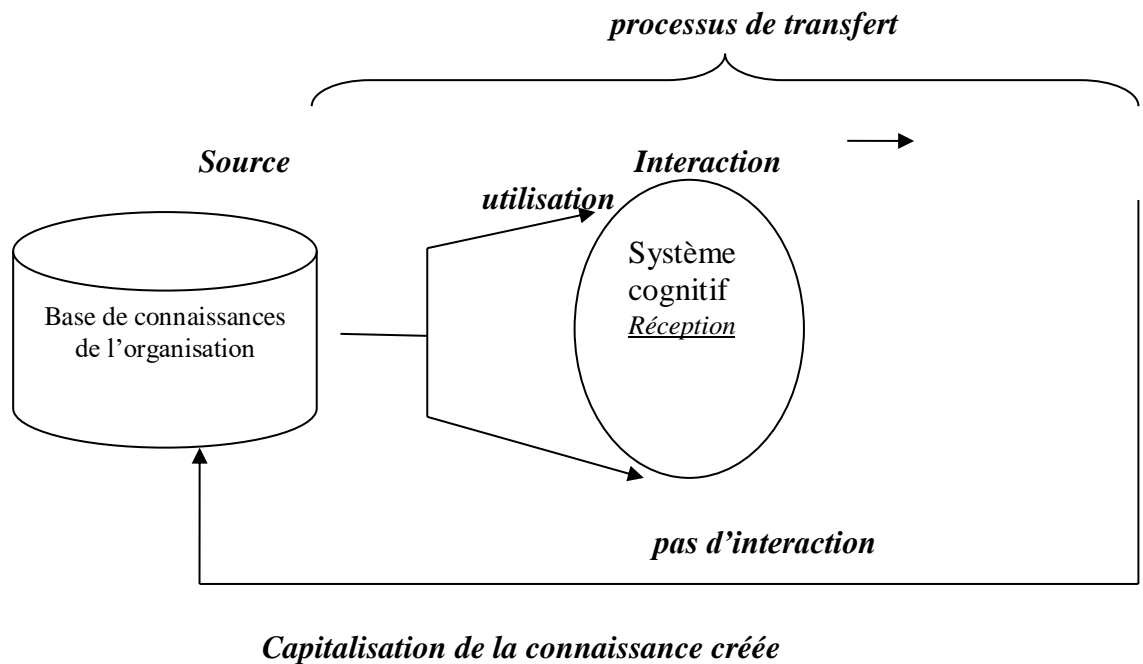


Figure n°28 : Interaction entre processus de capitalisation et de transfert des connaissances

Conclusion

Ce chapitre a permis d'éclairer la problématique du présent travail en appréhendant de manière plus détaillée

Les processus de Capitalisation et transfert des connaissances et l'interaction entre les deux qui permet d'entrevoir dans quelles mesures vont-ils valoriser le capital de savoir de l'organisation.

A travers une capitalisation des connaissances Cruciales pour l'organisation et son développement par le partage et l'échange qui a lieu à travers un processus de transfert formalisé prenant en considération l'aspect relationnel entre les parties prenantes aux échanges, l'organisation pourra de préserver et valoriser de manière continue son capital de savoir.

Cependant, afin de garantir la réussite de cet objectif de valorisation, l'articulation entre capitalisation et partage des connaissances telles qu'elle a été inspirée par les travaux de Ballay, J.-F. (2002) nécessite un appui des Technologies de l'Information (IT) tels qu'elles ont été appréhendées par Zack, M.H. (1999) qui met en avant les technologies de type interactif et celles de type intégratif qui s'accordent avec les objectifs de partage fixés. Et comme tout processus de gestion, le rôle de la ressource humaine aujourd'hui est important car la connaissance, notamment dans sa forme tacite est détenue et créée par l'individu et c'est à lui que revient la responsabilité de l'enrichir ou de la déprécier. L'ensemble de ces avancées, d'un point de vue théorique permettent une forte influence sur le fonctionnement de l'organisation, notamment si cette dernière a pris conscience de la valeur que recèle son Capital de savoir. Si c'est le cas, tout cela ne peut qu'impacter positivement sur sa performance.

Chapitre III : Cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

Cette partie de la thèse sera dédiée dans un premier temps, à l'explicitation du cadre méthodologique.

Une fois toute la théorie relative à notre objet d'étude abordée, il est nécessaire d'opter pour la démarche méthodologique nous permettant de tester cette théorie sur le terrain. Ainsi, il sera question de se positionner épistémologiquement, de choisir le raisonnement à adopter et la démarche qualitative/ quantitative à suivre. Cette partie se soldera par le choix de la méthode.

Dans un deuxième temps, le recours à l'opérationnalisation des concepts et modèles théoriques est apparu fort important. En effet et face à la complexité de la théorie qui met une certaine distance avec le terrain, il a été jugé utile de transposer cette théorie en modèle d'analyse opérationnel, facilitant l'accès au terrain.

Pour finir, une dernière partie sera dédiée à la présentation de l'entreprise Sonatrach et plus précisément la division production, notre terrain d'étude. Il s'agit de faire connaissance avec les spécificités de la division production afin de mieux cerner les apports d'une valorisation des connaissances au sein de ladite division et ainsi contextualiser ladite étude dans un cadre algérien.

Section 01 : Choix épistémologique et démarche de recherche

Toute recherche dans quel domaine que ce soit passe par la définition d'une ligne méthodologique qui oriente le chercheur tout au long de l'épreuve empirique. En effet, comme l'indiquent les propos de Grenier et Pauget (2007) toute recherche en science de gestion en général et en management en particulier nécessite l'emploi de la rigueur et la clarté dans la définition de son objet et dans ses rapports au terrain et aux connaissances déjà existantes. D'autant plus, ces mêmes auteurs soulignent le fait que ladite recherche doit permettre sa réplication et sa reproductibilité à tous ceux que ça intéresse (chercheurs, praticiens...). Ceci ne saurait se concrétiser sans le traçage préalable d'un design méthodologique. Ce dernier doit prévoir les choix épistémologiques qui se posent au chercheur et le raisonnement adéquat qu'il doit adopter. Mais pas seulement, car une fois la démarche ou la méthode définie, il s'agit par la suite de prévoir les procédés que le chercheur doit emprunter pour recueillir les données sur terrain et les techniques qui permettent de les analyser.

1. Posture épistémologique

Définir la posture épistémologique est une condition sine qua non de la scientificité d'une recherche dans les sciences de gestion. Et pour cause, la recherche en science de gestion est connue pour sa complexité du fait des nombreuses méthodes et outils qui existent. Ces derniers apparaissent au fil des mutations du monde réel qui imposent l'évolution de la théorie et des approches théoriques.

Pour ce faire et en premier lieu, positionner ladite recherche dans l'un des paradigmes constructiviste, positiviste ou interprétative est une étape importante dans la démarche méthodologique.

En deuxième lieu, il est question d'adopter un raisonnement qui s'assimile à la posture épistémologique de ladite recherche.

1.1 La recherche en sciences de gestion

La recherche dans les sciences de gestion et des organisations connaît depuis maintenant plus de vingt ans un essor considérable (Jean-François Chanlat, 2005). En effet et tel que le mentionne l'auteur (2005), la communauté scientifique, les associations scientifiques, les colloques et la multitude de publications dans ce même domaine sont là pour en témoigner.

Le champ de la recherche en gestion est particulièrement diversifié. Néanmoins, la recherche en sciences de gestion pose trois problèmes selon Hazem Ben Aissa (2001)³¹ et ce, comme conséquence à trois facteurs : l'épistémologie éclectique (Whitley, 1984; Tinker & Lowe, 1982), le pouvoir important du sujet est l'élément du praxis, ce qui permet de distinguer la recherche en gestion d'autres disciplines à savoir : les mathématiques, la sociologie, l'économie, la psychologie,...

Comme l'indique l'auteur ci-dessus, les recherches en gestion ont généralement pour objectif de décrire, de comprendre, d'expliquer ou de prédire des phénomènes liés aux organisations. D'autant plus que le statut de la recherche en science de gestion selon Corinne Grenier et Bertrand Pauget (2007)³² s'appuie sur une diversité de paradigmes, de visions et de compréhensions de l'organisation et des phénomènes collectifs tous en soi (Burrell & Morgan, 1979).

³¹ Ben Aissa, A. (2001). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion*. Conférence de l'AIMS, Faculté des sciences de l'administration-Université de Laval-Québec.

³² Grenier, C., & Pauget, B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management ?. *Recherche en soins infirmiers*, 4 (91), 12-23.

Ainsi, la recherche en gestion porte sur différents concepts et idées existantes en interaction avec la problématique de recherche (Hazem Ben Aissa, 2001). Ceci peut s'entrevoir d'ailleurs dans la figure de Coughlan et Brady (1995) exposée ci-dessous :

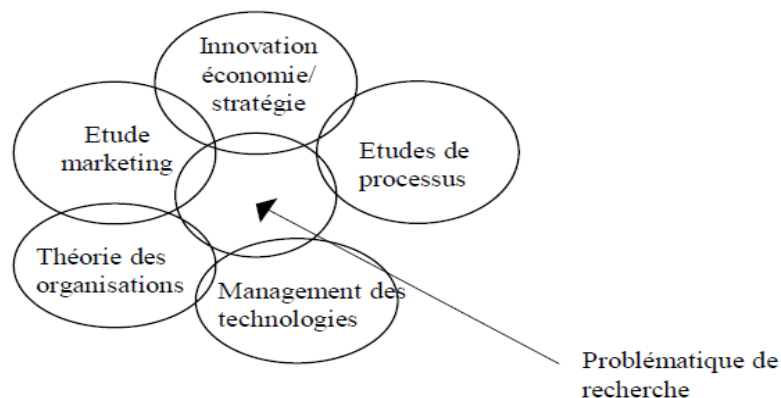


Figure n°29 : Interaction des domaines dans une problématique de recherche [Coughlan & Brady (1995)]

Source : Ben Aissa H (2001, p.7)

Il est à noter aussi que la pratique en science de gestion telle que le précise David Albert (1999) a nettement évolué. Cela étant dû selon ce dernier à : « La multiplication des approches; L'utilisation de méthodologies croisées sur un même objet... » (p.14).

Situant, ainsi, la recherche en sciences de gestion dans le domaine du management et de la stratégie (Ben Aissa H, 2001) et considérant le management comme un domaine de recherche de grande ampleur (Raymond-Alain Thiétart, 2003), la recherche dans ce domaine ne doit pas être considérée comme un «outil» unifiant des pratiques et proposant des « best practices», mais comme une démarche contextuelle et située permettant d'analyser, de comprendre, voire de construire un projet d'action, actionnable (utile pour l'action), réflexif (s'interrogeant sur les conditions de sa production, et donc produisant un apprentissage) (C. Grenier, & B. Pauget, 2007).

Ainsi, de par son ampleur et de la diversité des méthodes utilisées et théories mobilisées qui ajoutent un degré supplémentaire de complexité, il est proposé au chercheur dans ce domaine un nombre inépuisable de questions, des plus concrètes aux plus ésotériques (Raymond-Alain Thiétart, 2003). Toutefois et en reprenant l'idée de ces mêmes auteurs (2003), la question de recherche n'est pas limitée à un seul thème sans finalité ni démarche, ou bien encore à une seule finalité, celle-ci porte sur la combinaison d'un thème (quoi étudier ?), d'une finalité (pourquoi, dans quel but ?) et d'une démarche (comment procéder ?)

Le knowledge management en tant que domaine du management dans lequel se déroule notre recherche vient affirmer ce qui a été avancé ci-dessus. Et pour cause en s'intéressant de près aux recherches qui ont été effectuées dans ce domaine, notamment doctorales, il est possible de voir que les spécialités qui s'y intéressent sont diverses et ce, en commençant par les sciences de gestion, allant vers les sciences techniques telles que la discipline génie industriel, ou bien informatique Etc. Ce domaine qui relève de la gestion pose des problématiques qui touchent des domaines très différents.

Comme pour toute recherche dans les sciences de gestion le recours à des méthodologies est inévitable et nécessaire. Ces méthodologies permettent d'œuvrer pour la scientificité de la recherche du fait qu'elle soit dictée par des paradigmes épistémologiques. Elle est aussi influencée par les croyances même des chercheurs. Ainsi, appuyer la scientificité de la

recherche dans les sciences de gestion en générale et le management plus précisément débute par un positionnement épistémologique (Grenier, C., & Pauget, B., 2007).

1.2 Le positionnement épistémologique de la recherche

Les origines du terme « *épistémologie* » reviennent au début du XXe siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance (Marie-Laure Gavard-Perret et al., 2012)³³. La définition de Piaget a été adaptée par un grand nombre de chercheurs dans les sciences de gestion, (1967, p.6) l'assimilant à « *l'étude de la constitution des connaissances* ». Selon Marie-Laure Gavard-Perret et ses co-auteurs (2012), il est entendu par la définition de Piaget ce qu'est la connaissance (hypothèses d'ordre épistémique), la manière dont elle est élaborée (hypothèses d'ordre méthodologique) et la façon dont elle est justifiée. Cette définition permet, ainsi, de recenser tout le processus à adopter pour mener à bien une recherche et prouver sa scientificité.

Pour leur part, Raymond-Alain et Thiétart (2003) insistent sur l'importance de la réflexion épistémologique. En effet, cette dernière s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Perret et Séville, 2003). Au-delà de chercher cette légitimité, un positionnement épistémologique permet de maîtriser la démarche de recherche du chercheur afin d'éviter tout débordement dans la réflexion qui sera sanctionné par une non scientificité de la recherche.

Dans ce cadre, Perret et Séville (2003)³⁴ énoncent trois questions que tout chercheur en science de gestion est en mesure de se poser, à savoir :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quelles est la valeur et le statut de cette connaissance ?

Répondre aux questions posées ci-dessus nous permettra de positionner ladite recherche dans un cadre épistémologique précis.

Néanmoins et avant de définir notre positionnement épistémologique, parcourir les différents paradigmes existants serait intéressant et permettra par la suite de justifier le choix effectué.

a) Les paradigmes épistémologiques

Le questionnement épistémologique est devenu indissociable de la pratique de la recherche scientifique (Gavard-Perret, M.-L. et al., 2012). En effet, la revue de la littérature dans le domaine des sciences de gestion propose une multiplicité de classifications des paradigmes épistémologiques. Toutefois, les écrits les plus nombreux opposent les deux paradigmes constructivistes (Von Glaserfeld, 1988 ; Le Moigne, 1995 ; David, 2000 a et b ; Chanal et al., 1997) et positivistes (Anderson, 1983). S'ajoute à ces deux paradigmes, un troisième paradigme dit interprétatif (Hudson & Ozanne, 1988 ; Lincoln & Guba, 1985 ; Schwandt, 1994).

Le tableau ci-dessous repris de Perret et Séville (2003, p. 14-15) les explicite plus amplement.

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance</i>	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou	

³³ Gavard-Perret, M.-L., et al. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson, France.

³⁴ Perret, D.- V., & Séville, M. (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche*. In Raymond-Alain Thiétart. *Méthodes de recherches en management*. Dunod, Paris.

		interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>la nature de la « réalité »</i>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilité	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</i>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelle causes... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
<i>Le chemin de la connaissance scientifique</i>	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
<i>Quelle est la valeur de la connaissance ?</i>	Vérifiabilité Confirmabilité	Idiographie Empathie (expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité
<i>Les critères de validité</i>	Réfutabilité		

Tableau n° 9 : positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétative et constructiviste

Source : tiré de Perret et Séville (2003, p. 14-15)

En se référant au tableau ci-dessus et en reprenant l'explication d'Allard-Poesi et Maréchal (2003), il est, ainsi, constaté que pour un chercheur positiviste, l'objet de la recherche consiste à interroger des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente. Pour ce qui est du chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions. Quant au chercheur constructiviste, les auteurs (2003) avancent l'idée que construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de connaissance que la recherche s'efforcera de satisfaire.

Le paradigme positiviste en sciences de gestion tel que stipulé «...donne aux dirigeants les clés de fonctionnement du monde... » (Ben Aissa, H., 2001, p.12). La réalité étant déterminée, ce paradigme porte plus sur l'explication de la réalité. Cette explication peut avoir lieu selon Grenier et Pauget (2007) grâce « aux chaînes de causalité » (p15).

Pour ce qui est du paradigme interprétatif, ce dernier est guidé par l'empathie (Allard-Poesi & Maréchal, 2003). Il porte beaucoup plus sur la compréhension et l'interprétation, car tel qu'il est repris par Ben Aissa (2001) qui a repris à son tour les propos de Croom (1999) : « pour comprendre, il faut interpréter » (p.14).

Quant au paradigme constructiviste tel que l'indique son intitulé selon Grenier et Pauget (2007), la connaissance est autant construite par l'auteur que par le chercheur (Le Moigne, 1990) et ce, grâce aux interrelations entre les chercheurs et les acteurs du terrain.

Une fois les trois paradigmes les plus connus en sciences de gestion en général et le management en particulier, exposés, il est, ainsi, plus aisé de se positionner épistémologiquement.

b) Objectif et positionnement de la recherche

La problématique posée dans le cadre de cette thèse porte sur le fait de comprendre comment le transfert et la capitalisation des connaissances contribuent-ils à la valorisation du capital de savoir que possède une organisation.

Ainsi il s'agit de comprendre comment ces deux processus fortement liés arrivent-t-ils à valoriser ce capital de savoir. En effet, il ne s'agit pas de construire avec les acteurs un processus de capitalisation et de transfert qui permet la valorisation mais de comprendre comment ces derniers en tant qu'existants valorisent-ils le capital de savoir des organisations.

La démarche adoptée est, ainsi, interprétative.

Comme cela a été précisé ci-dessus, le paradigme interprétatif use principalement de la compréhension. Ainsi, selon Perret et Séville (2003) le processus de création des connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Ces mêmes auteurs expliquent d'ailleurs que comprendre c'est donner des interprétations aux comportements et ceci implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps). La connaissance produite sera alors subjective et contextuelle.

De par ces hypothèses, l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension de cette réalité sociale (Allard-Poesi et Maréchal, 2003).

Toutefois, le processus de compréhension est complété par l'interprétation. Ces interprétations se construisent dans le cadre interprétatif grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers (Perret et Séville, 2003). Cette interprétation consistera à expliquer la compréhension

Guidée par l'empathie, la visée de cette recherche par le biais de la question de recherche formulée ci-dessus sera de comprendre ce qu'impliquent les processus de capitalisation et de transfert des connaissances en termes de valorisation du capital de savoir. Ceci permettra par la suite d'entrevoir l'effet de cette valorisation sur les entreprises algériennes.

De ce fait, en comprenant et expliquant les processus de transfert des connaissances et de capitalisation des connaissances, ainsi que l'interaction existante entre les deux processus, cela permettrait d'expliquer les enjeux de la valorisation des connaissances pour l'entreprise algérienne.

Ayant positionné notre recherche épistémologiquement, il est question maintenant de répondre à la question « *comment je cherche ?* ». Pour ce faire Charrière et Durieux (2003) propose deux grands processus de construction des connaissances. Il s'agit de l'exploration et le test.

Le test situe la recherche dans le paradigme positiviste (Charrière et Durieux, 2003). Ceci nous permet déjà d'écartier le test comme démarche dans ladite recherche du fait que son positionnement épistémologique est loin d'être positiviste.

La démarche à adopter est donc '*l'exploration hybride*'. Cette dernière consiste selon Charrière et Durieux (2003) à procéder des allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. En effet, dans notre cas, il a été procédé à la mobilisation de tout l'arsenal théorique en termes de processus de capitalisation et de transfert des connaissances dans le cadre du management de la connaissance, mais aussi tout ce qui concerne les problématiques des technologies de l'information et des ressources humaines pouvant impacter ces processus afin d'atteindre une valorisation avérée du capital de savoir de

l'entreprise. C'est sur la base de ces apports de la littérature, qu'il va être donné du sens aux observations empiriques. En effet, l'exploration hybride comme démarche et tel que l'expose Charrière et Durieux (2003) permet l'approfondissement des connaissances antérieures.

Notre recherche est, ainsi, compréhensive mais aussi explicative et/ou interprétative avec une démarche d'exploratoire hybride.

1.3 Les formes de raisonnements

De manière générale, la littérature évoque trois types de raisonnement, à savoir : la déduction, l'induction et l'abduction.

a) Le raisonnement déductif

La déduction, de manière simple consiste à tirer des conséquences à partir d'une règle générale et d'observation empirique (David A, 1999). Les propos de Charrière et Durieux (2003) indiquent que, si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie. Aussi, ces derniers la considèrent comme un moyen de démonstration (Grawitz, 1996). A partir de ce raisonnement, est généré un autre type de raisonnement. Il s'agit du raisonnement *hypothético-déductif*. Cette dernière permet de construire des hypothèses et de les confronter à la réalité (Charrière et Durieux, 2003).

b) Le raisonnement inductif

Charrière et Durieux (2003), l'assimile à la généralisation. Prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes, cette démarche peut être considérée comme une démarche *bottom up*.

Elle consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique est vraie (David A, 199).

c) Le raisonnement abductif

Etant un processus d'interprétation (David A, 1999), l'abduction confère à la découverte un statut explicatif et compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite (Charrière et Durieux, 2003).

C'est sur cette forme de raisonnement que sera fondée cette recherche. Ce choix s'est opéré suite à l'emprunt de la démarche 'd'exploration hybride' qui impose un raisonnement abductif (Charrière et Durieux, 2003).

L'auteur David Albert a d'ailleurs repris les propos de Koenig (1993) et a défini l'abduction par : « l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (. ...). L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (p.7).

De plus, la position interprétative de ladite recherche est assimilée sur le plan méthodologique au raisonnement abductif. Ce dernier, consiste en une interprétation par le chercheur de la situation étudiée (Fana Rasolofo-Distler et Cindy Zawadzki, 2014)³⁵. Les mêmes auteurs attestent que ce raisonnement confère à la découverte un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé avant afin de tendre vers le statut de règle (Savall et Zardet 2004).

³⁵ Rasolofo-Distler, F. & Zawadzki, C. (2014). Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 16(4).

Il est, ainsi, déduit que l'abduction en tant que mode de raisonnement permet d'aboutir à des connaissances nouvelles. En effet en plaçant la conjecture devant l'observation empirique cela permet d'aboutir à de nouvelles hypothèses.

Ainsi, dans le cadre de cette thèse les résultats émanant du terrain de recherche seront interprétés, ce qui permettra de proposer des conjectures.

La posture épistémologique, ainsi, définie. Place à la définition de la démarche qualitative, quantitative ou bien mixte qui sera adoptée au cours de ladite recherche.

2. Pour une complémentarité des approches

Avant d'entamer l'explicitation de la démarche suivie, il est intéressant de démontrer que le débat entre les démarches qualitatives et quantitatives était et restera au cœur de toutes les discussions et les écrits. Cette opposition fait l'objet, en effet, de corroborations fréquentes lors de colloques où la logique d'affrontement et peut être plus profondément une logique d'incompréhension entre qualitatistes et quantitativistes qui ont pu être expérimentées ou observées (Chatelin Celine, 2005).

Selon Giordano et Jolibert (2016), la terminologie employée 'quantitatif vs qualitatif' peut désigner plusieurs choses (la nature des données, modes de collecte de données...). En effet, afin que le chercheur puisse s'orienter vers telle ou telle méthode, ce dernier doit se référer auprès d'un certain nombre de critères qui permettent de distinguer les deux démarches. Il s'agit, notamment de ce que traitent Baumard et Ibert (2003) en termes de nature de la donnée, l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats, ainsi que la flexibilité de la recherche. Et pour cause souvent la démarche qualitative est définie en opposition à la démarche quantitative, mais comme Aubin-Auger et al. (2008) le soulignent : « il n'y a pas opposition mais complémentarité entre les deux, car elles n'explorent pas les mêmes champs de la connaissance » (p.143). D'ailleurs, ces mêmes auteurs exposent cette différence et complémentarité dans le tableau ci-dessous :

Recherche quantitative	Recherche qualitative
Questions plutôt biomédicales	Plutôt adaptée à l'étude de phénomènes sociaux
Mesure, quantifie des variables	Explore l'existence et la signification de ces phénomènes
Relations causales entre des variables mesurables	Compréhension du contexte Étude des sujets dans leur environnement
Teste des hypothèses	Crée des hypothèses
Déductive	Inductive

Tableau N°10 : Différences entre recherche quantitative et qualitative d'après Paul Van Royen et al.

Source : Aubin-Auger et al., (2008, p.143)

Après cette brève explicitation, il est question dans ce qui suit de justifier la démarche ou méthode adoptée dans le cadre de cette recherche qui est **une démarche mixte**.

2.1 Le choix d'une approche mixte

Le débat sur le choix de l'approche à adopter est une étape essentielle de tout processus de recherche. En sciences de gestion, certains auteurs prônent la démarche qualitative. Tandis que d'autres défendent la méthode quantitative et quelques-uns œuvrent pour la complémentarité des deux méthodes.

Ladite recherche sera menée dans un cadre de complémentarité entre les deux approches. Des aspects de compréhension des deux méthodes seront présentés, ainsi que le point de complémentarité entre les deux.

a) Principe de la méthodologie mixte

Elena Hunt et Anne-Marise Lavoie (2011) indiquent que les méthodologies qualitatives et quantitatives offrent des avantages différents, mais un certain équilibre doit, ainsi, être imposé. Il est donc question de méthodologie mixte.

En effet, bien que les sciences de gestion favorisent les démarches qualitatives du fait que la principale visée de la méthodologie qualitative est de donner du sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes (Mukamurera, J. & Lacourse, F. & Couturier, Y., 2006)³⁶, les auteurs Baumard et Ibert (2014) reprennent l'idée de Miles (1979) dans leur contribution dans le livre collectif de Raymond-Alain Thietart et al. (2014), démontrent que c'est une erreur de croire que le chercheur « qualitatif » n'utilise pas de données quantitatives et qu'il est en quelque sorte opposé à la mesure (Miles, 1979).

Avant d'appréhender la triangulation comme stratégie pour conjuguer les démarches qualitatives et quantitatives, il est intéressant de citer le point de vue des auteurs Philippe Baumard et Jérôme Ibert (2014, p.126) sur le fait que : « l'approche qualitative constitue une étape nécessaire à la conduite d'une approche quantitative dans les meilleures conditions ». En effet, la méthodologie qualitative à travers sa démarche compréhensive, a pour but d'explorer un phénomène en se référant à un modèle interprétatif (Mukamurera, J. & Lacourse, F. & Couturier, Y., 2006). Ceci peut impliquer pour l'auteur qu'au fur de l'interprétation, de ne pas délimiter ses réponses quant à la problématique posée au préalable. C'est à ce moment qu'intervient l'approche quantitative qui selon Baumard et Ibert (2014) permettra de délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques et de clarifier les concepts théoriques ou d'explicitier des hypothèses de recherche (Lambin, 1990).

Autre point de vue, qui est celui de la fusion des deux méthodes qui selon les écrits en méthodologie est qualifié de « *triangulation* ». Elena Hunt et Anne-Marise Lavoie (2011) parlent de « combinaison de méthodes, quantitative et qualitative, permettant de générer des descriptions plus riches » (p.29). Dans ce même sillage, Baumard et Ibert (2014), appréhendent la triangulation sous l'angle de la complémentarité des deux approches. Ceci permettra de combiner les avantages des deux méthodes pour pallier les limites de chacune (Hunt, E. & Lavoie A.-M., 2011) et ainsi, améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description (Baumard, P. & Ibert, J., 2014).

La complémentarité peut s'entrevoir dans la figure ci-dessous :

³⁶Mukamurera, J. & Lacourse, F. & Couturier, Y. (2006), Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches qualitatives*, 26(1), pp. 110-138.

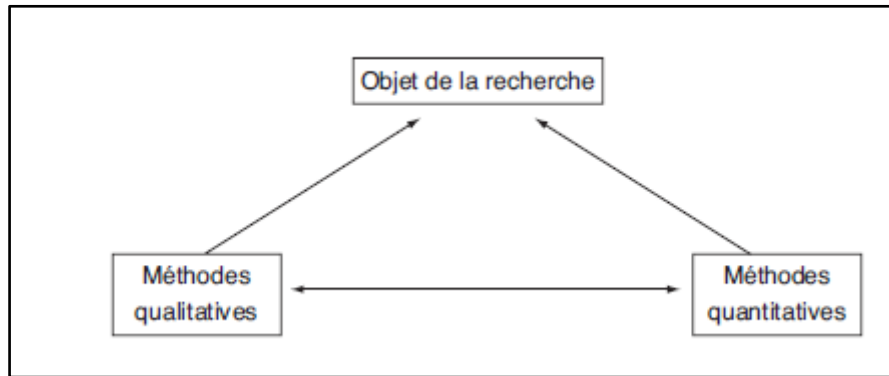


Figure n°30 : Démarche qualitative d'après Paul Van Royen et al.

Sources: Baumard, P. & Ibert, J., (2014), In Raymond-Alain Thiétart. *Méthodes de recherches en management*. (p 127)

La méthodologie mixte permet aussi d'élargir le portefeuille de collecte des données et de ne pas se restreindre en la matière, ce qui permet d'élargir les perspectives du chercheur. D'autant plus que les données qualitatives et quantitatives qui en ressortiront seront soumises à une triple analyse, statistique, documentaire et d'entretien (Paul N'Da, 2015).

b) Justification de la complémentarité

En parcourant les écrits en termes de méthodologies en sciences de gestion, il s'avère que la complémentarité entre l'approche qualitative et quantitative soit dernièrement proclamée par un certain nombre d'auteurs. Il est, ainsi, possible de justifier ce choix par rapport aux aspects suivants :

En s'inspirant des idées d'Yves-Frédéric Livian in Françoise Chevalier et al. (2018) et en se référant aux critères énoncés par Baumard et Ibert (2003), il est possible de conforter notre choix pour la méthodologie mixte par rapport à :

- L'existence de designs de recherche différents qui assimilent les méthodes qualitatives aux quantitatives dans le fait que ces dernières peuvent être appréhendées comme des méthodes exploratoires et explicatives :

La démarche adoptée est 'l'exploration hybride', car il est question de mobiliser tout l'arsenal théorique nécessaire en termes de capitalisation et de transfert des connaissances dans le cadre du management des connaissances et ce, dans une optique de valorisation du capital de savoir de l'organisation. Il est donc question d'utiliser les deux méthodes à titre exploratoire.

- Le qualitatif et le quantitatif seraient interprétatifs. L'approche quantitative à travers ses différentes méthodes d'analyse nécessite une interprétation :
Le positionnement épistémologique de ladite recherche est un positionnement interprétatif, en explorant les processus de transfert et de capitalisation des connaissances, il est par la suite nécessaire d'interpréter leur implication dans la valorisation du capital savoir de l'entreprise.
- La nature de la donnée et outre le fait que l'actuelle problématique impose des données de nature qualitative qui se présentent de manière globale sous forme de mots (Miles & Huberman, 1991). Néanmoins, Baumard et Ibert (2003) mettent en garde contre la

possibilité que le chercheur peut tout aussi bien quantifier les données qualitatives et procéder à un traitement statistique de ces dernières :

Dans le cadre de cette recherche, les entretiens et l'observation seront utilisés pour récolter des données sur les pratiques organisationnelles en matière de démarches de constitution et de préservation des connaissances, ainsi que des données contextuelles qui seront relevées dans un contexte socialisé dans lequel les connaissances seront partagées. Toutefois et afin de compléter cette analyse qualitative, la démarche quantitative viendra expliquer un ensemble de relations entre variables explicatives et variables à expliquer concernant la pratique des deux processus.

- Le risque de subjectivité est accru dans le cadre de l'analyse des implications de la valorisation des connaissances sur l'organisation cible.

Pour pallier ce risque de subjectivité, l'usage des techniques quantitatives sur un échantillon permettra d'enrichir et de compléter les récits et les contenus des entretiens.

Ces critères ont permis de justifier le choix d'une méthodologie mixte. Toutefois et outre ces critères, ce choix se justifie principalement par la thématique de ladite recherche qui traite 'la valorisation des connaissances'. Cette dernière pose la problématique de savoir *comment les processus de transfert et de capitalisation peuvent-ils valoriser efficacement le capital savoir d'une entreprise ?* et c'est cette question qui a permis de s'orienter vers une méthodologie mixte qui permettra selon Livian Y.-F. (2018) d'effectuer une analyse des différentes variables qui expliquent le phénomène étudié, à savoir la valorisation des connaissances, d'en mesurer le poids, d'établir les relations existantes entre les variables.

2.2 La méthode choisie

Le choix de la démarche de recherche vient compléter la démarche méthodologique prédéfinie ci-dessus. Selon Royer et Zarlowski (2003) et durant cette période d'agitation autour de la philosophie des sciences, de nouvelles démarches de recherche ont été promues dans les différents paradigmes existants.

Ainsi et devant ce vaste choix de démarches, l'étude de cas est considérée dans le cadre de cette étude comme la démarche appropriée permettant de répondre à notre problématique.

a) Principe de l'étude de cas

Selon les propos de l'auteur Anne Gombault (2005) qui a appréhendé l'étude de cas dans le livre collectif intitulé « méthodes et recherches », l'auteur indique que cette méthode : « est utilisée dans de nombreuses disciplines dont les sciences naturelles. Elle peut être l'apanage des sciences de gestion, pour des raisons intrinsèques, liées à son objet même, l'organisation, et à sa finalité praxéologique » (Anne Gombault, 2005, p.32). Pour sa part, l'auteur Paul N'DA (2015) considère l'étude de cas comme une stratégie de vérification fréquemment utilisée en sciences humaines. D'autres auteurs la considèrent comme la stratégie idoine pour l'accès au réel.

En parcourant les différentes thèses doctorales en sciences de gestion et les articles méthodologiques traitant de la méthode des cas, il a été retenu la définition suivante de Robert Yin (1989) : « l'étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'informations multiples sont utilisées » (Yin cité par Alex Mucchielli, 2002, p.77).

L'auteur Paul N'DA (2015) évoque aussi dans son livre que l'étude de cas convient pour les recherches de types « diachroniques, processuels et contextuels » (2015, p.121). L'auteur Anne Gombault (2005) indique que c'est en fonction de la problématique définie que l'étude de cas peut alors servir indifféremment des objectifs exploratoires, descriptifs, explicatifs et/ou confirmatoires. Toutefois, l'auteur insiste que l'ambition de cette méthode devrait toujours rester compréhensive.

Aussi, nombreux sont les écrits qui attribuent à l'étude de cas des données strictement qualitatives. Toutefois, aujourd'hui les procédés ont changé avec l'apparition de la méthodologie mixte. Livian, Y.-F. (2018) confère notre choix du fait que les données recueillies dans l'étude de cas peuvent être strictement qualitatives ou mixtes, sachant que l'aspect qualitatif est obligatoire selon l'auteur dans l'étude de cas, notamment en ce qui concerne le cadre contextuel. L'auteur Paul N'DA (2015) indique aussi qu'il y'a possibilité d'intégrer des données quantitatives. Cette dernière explicite encore l'idée en déclarant que les données recueillies peuvent être mixtes.

De plus et comme le mentionne Anne Gombault (2005), l'étude de cas n'est pas une logique de recherche, car elle constitue une stratégie qui met en œuvre une logique de recherche. L'auteur se joint aux autres auteurs en indiquant que c'est le plan de recherche qui définit la forme de l'étude de cas en guidant en termes de typologie de cas et le nombre des cas. L'auteur poursuit que les études de type exploratoire sont concentrées sur un nombre de cas très restreint (Yin, 1990). Quant aux études explicatives ou confirmatoires, ces dernières ont recours à des cas multiples en raison de leur potentiel de comparaison et de réplication, favorisant la génération ou la confirmation de théories susceptibles d'être généralisées (Eisenhardt, 1989).

b) Justification du choix de l'étude d'un cas unique

Après avoir parcouru les écrits en méthodologie et les méthodes de recherche, notre choix s'est porté sur la méthode de l'étude de cas.

Ce choix a été conforté par un certain nombre de paramètres qui caractérisent notre recherche.

En premier lieu et comme bon nombre d'auteurs l'ont indiqué dont Anne Gombault (2005), l'étude de cas vise la compréhension des dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques (Eisenhardt, 1989). D'ailleurs, cette dernière constitue une stratégie permettant de répondre aux questions de recherche qui commencent par « pourquoi » ou « comment » (Yin, 1990).

Ce paramètre correspond à notre positionnement épistémologique compréhensif interprétatif. D'autant plus que notre problématique prend une tendance explicative visant à comprendre et à expliquer de quelle manière le transfert et la capitalisation valorisent-ils efficacement le capital de savoir de l'entreprise.

En deuxième lieu, l'auteur Paul N'DA (2015) reprend les propos de Yin (1990) qui identifie l'étude de cas comme une enquête empirique qui : « examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1990, p. 13).

Une partie de ce paramètre traitant le caractère contemporain du phénomène se joint à la nature du phénomène étudié. En effet la valorisation des connaissances de par les processus de capitalisation et de transfert, constitue un phénomène contemporain très complexe et difficilement accessible.

Son intérêt majeur est donc d'abord d'intégrer à part entière le contexte dans l'analyse du phénomène étudié, c'est-à-dire de positionner ce phénomène dans ses circonstances temporelles et sociales.

En troisième lieu et outre les propos de Robert Yin (1993) cités ci-dessus qui préconisent le recours à de multiples sources de données. Chose qui est confirmée par l'auteur Anne Gombault (2005) qui fait part de la dimension diachronique de la méthode du fait qu'elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps, mais en ajoutant d'autres sources de « preuves », qui n'existent pas dans l'étude historique, notamment l'observation directe et l'entretien systématique.

Ce paramètre s'entreverra dans notre démarche empirique, du fait de l'inexistence de processus formels dédiés à la valorisation des connaissances. Cet état de fait incitera le recours à différentes sources de collecte de données afin de comprendre le phénomène étudié.

Enfin et tels qu'avancé par Yves-Frédéric Livian (2018) qui avance l'idée que les données recueillies dans l'étude de cas peuvent être strictement qualitatives ou mixtes. Dans ce cadre, Anne Gombault, (2005) stipule que le traitement des données dans une étude de cas peut être purement qualitatif (analyse qualitative de données qualitatives, Paillé, 1996 ; Mucchielli, 1996) ou mixte.

Ce paramètre nous confère dans notre choix pour la méthodologie mixte, car l'auteur Yves-Frédéric Livian (2018) préconise qu'une étude de cas approfondie utilisera simultanément des analyses de textes, des entretiens ouverts, de l'observation, parfois un questionnaire qui permettra de compléter et d'enrichir les récits des entretiens et les faits observés.

Les quelques paramètres de l'étude de cas exposés ci-dessus et leur adaptation à notre recherche confortent le choix de la méthode de l'étude de cas. En outre, il a été jugé plus raisonnable de recourir à un cas unique au sein d'une entreprise stratégique afin de procéder à une investigation en profondeur usant du temps nécessaire d'observation et d'écoute des acteurs et en recourant à une méthodologie mixte permettant d'exploiter un portefeuille élargi de méthodes de collectes et d'analyse des données recueillies.

3. Outils de collectes et d'analyses des données

En se référant aux écrits en méthodologie dans les sciences de gestion, il est constaté que le recours à l'observation documentaire pour la collecte de l'information, est considéré comme source principale. Néanmoins, les auteurs du domaine n'excluent pas les autres instruments comme l'entretien, l'observation directe. Pour notre part, la méthodologie mixte offre une panoplie d'instruments dédiés à la collecte des données et ce, par le biais des différents instruments mis à notre disposition, à savoir : l'observation, les entretiens, la recherche documentaire, ainsi que le questionnaire.

Au sujet de l'analyse des données recueillies, aujourd'hui l'auteur Yves-Frédéric Livian (2018) dénonce les idées reçues sur la méthode quantitative qui ne traite que les données numériques, les comptages et pas le qualitatif. Aussi, l'analyse des données qualitatives à travers les analyses lexicographiques utilisent par exemple des résultats chiffrés. L'auteur nous parle même de l'assistance de logiciels d'analyse de données quantitatives et qualitatives qui est maintenant possible dans les deux cas.

3.1 Instruments de collectes et recueils de données

En reprenant les propos de Florence Allard-Poesi, (2015, p.2) : « les données sont des extractions de la réalité sociale réalisées par un chercheur et ne peuvent donc prétendre l’embrasser ». Ces données peuvent être de type primaire ou secondaire, comme les assimiles Baumard et Ibert (2014) respectivement à des données de « première main » ou de « seconde main ». Néanmoins et peu importe les idées reçues sur le type primaire ou secondaire, Baumard et Ibert (2014, p.93) soutiennent « leur complémentarité » et des « allers-retours » entre les deux types de données tout au long du processus de recherche.

Les données qui doivent être collectées dépendent de ce qu’appel Allard-Poesi, (2015) de « l’instrumentation » qui aura permis de les collecter. Cette instrumentation s’assimile aux techniques de collectes de données.

Dans un premier temps, il est question à l’heure actuelle de s’intéresser aux démarches de la méthodologie qualitative et plus particulièrement aux techniques de recueil des données. Ces techniques qui dépendent elles-mêmes d’une démarche qui commence par la problématique de recherche et ses fondements théoriques et épistémologiques (Allard-Poesi, 2015 ; Aubin-Aguer et al., 2008).

L’observation, l’interview, l’analyse de documents, des artefacts et des environnements (Bradley, J., 1993) sont considérés parmi les principales techniques de recueil des données qualitatives à laquelle de nombreux chercheurs ont recours. Aubin-Aguer et al., (2008), rajoutent la technique des consensus et résumant le principe de ces techniques dans le tableau ci-dessous :

Techniques de recueil de données	
Méthodes de consensus	<p><i>Groupe nominal</i> : 8 à 12 personnes sont réunies. Première étape : relevé des points principaux du sujet travaillé. Une échelle de Lickert est ensuite renseignée par les participants pour chacun des items. Les réponses sont regroupées et permettent une hiérarchisation de chaque item.</p> <p><i>Méthode Delphi</i> : les participants ne se réunissent jamais. Pas de limitation de nombre et de lieu. Toutes les discussions sont faites par Internet ou par courrier postal.</p>
Analyse de documents	
Recherche action	Circle de qualité (problème, objectif, action, évaluation).
Entretiens	
Structurés	Guide d’entretien structuré.
Semi-structurés	Questions à réponses ouvertes.
Approfondis	1 ou 2 points étudiés de façon très détaillée. Les questions sont initiées à partir de ce que dit l’interviewé.
De groupe (focus groups)	8 à 10 personnes rassemblées autour d’un sujet avec un animateur et un observateur.

Tableau n°11 : Les différentes techniques de recueil de données

Sources : Aubin-Auger (2008, p 145)

En outre, l’auteur Ahir Gopaldas (2016, p 118)³⁷ souligne qu’une recherche qualitative pertinente inclut différentes formes de données, notamment celles de type primaire ou secondaire, textuel ou visuel en usant de différentes méthodes d’observation, d’interview, d’enquêtes... Toutefois, l’auteur souligne qu’il est plus pertinent de ne prendre en compte que les données susceptibles de répondre à la problématique de recherche.

³⁷Gapaldas Ahir. (2016). A front-to-back guide to writing a qualitative research article. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(1), 115-121.

Les techniques de collecte des données utilisées englobent principalement : les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire. Ces derniers sont explicités plus amplement ci-dessous.

Dans un second temps et s'adressant aux démarches de la méthodologie quantitative, le recours au questionnaire, comme technique de recueil des données permettra de compléter notre modèle d'analyse à travers une analyse approfondie du phénomène étudié.

a) La technique des entretiens semi-directifs

Nombreux sont les chercheurs à s'orienter vers l'entretien dans le cadre de leurs recherches (thèses, articles...), et pour cause ce dernier constitue l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion (Romelaer Pierre, 2005).

Philippe Baumard et al., (2014, p.274) le définissent en tant que : « *technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* ». À cet effet, les auteurs citent des entretiens de type individuel et de groupe.

Dans le cadre de l'entretien individuel, il est nécessaire de faire la distinction entre entretien non-directif et un entretien semi-directif (Baumard et al., 2014).

L'entretien semi-directif est le type d'entretien dont il sera question au niveau de cette recherche. Ce dernier présente d'après Romelaer (2005, pp.102-103) les caractéristiques suivantes : «

- L'obtention de l'accord du répondant pour faire l'entretien. Le commencement de l'entretien doit débiter avec l'expression « *pourriez-vous...?* » ;
- Employer une écoute attentive face au répondant avec une reformulation des propos de ce dernier pour l'amener à donner plus de précisions ;
- Reprendre un des thèmes discutés avec le vocabulaire du répondant. Ce que les auteurs appellent « phrase de relance » ;
- Le répondant répond à l'intervention de l'interviewer et ce dernier reprend avec des reformulations jusqu'à la couverture complète du thème abordé ;
- Effectuer des reprises qui permettent au répondant de répondre et couvrir ainsi tous les thèmes qui doivent être abordés dans le cadre de ladite recherche ».

Il est adéquat de préciser que l'entretien semi-directif se distingue des autres types d'entretiens par « un guide d'entretien » et c'est sur ce dernier que l'interviewer se réfère tout au long de l'interview.

Le guide d'entretien contient une liste de thèmes jugés pertinents pour la problématique du chercheur ou de l'interviewer (Romelaer Pierre, 2005). Selon ce même auteur, l'ordre des thèmes objets du guide d'entretien n'est pas important. Notons que le contenu du guide est amené à évoluer au cours des entretiens. Néanmoins, l'auteur (2005) précise qu'au bout de quatre modifications, le guide contient un problème de fond dans la conduite de la recherche.

Pour notre part un guide d'entretien a été élaboré comprenant trois grandes thématiques rentrant dans le cadre de notre problématique. Chaque thématique contient un certain nombre de questions. Cette partie sera mieux explicitée au niveau du chapitre quatre.

b) La technique de l'observation passive (non participante)

Dans le cadre de notre démarche, l'observation est considérée comme une méthode de recueil alternative à l'entretien (Baumard et al., 2014). Ceci signifie au sens de Baumard et al., (2014, p.278) : « qu'elle permet de collecter des données factuelles dont l'occurrence est certaine ».

Ces derniers la qualifie aussi de : « mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimité » (p.277).

De par ces définitions, il en est déduit que l'observation vient confirmer ou infirmer les dires et données collectées lors du processus de collecte. En effet, s'assurer par le *visu* des propos des personnes interviewées et questionnées permet de valider l'ensemble des informations réunies lors des investigations au sein de l'entreprise. A ce titre, Jana Bradley (1993) évoque les deux types d'observations les plus populaires et énoncées par Miller and Crabtree, à savoir : observation participante et observation non participante. Quant à Baumard et al., (2003), ces derniers abordent l'observation selon trois degrés différents (*Participant complet, Participant-observateur, Observateur qui participe*).

Bien que l'observation participante telle qu'adaptée par Aktouf (1987) permet d'avoir un reflet, au sein du groupe observé, du processus social de la vie du groupe en question (Bruyn, S. T., 1966), il a été choisi pour notre étude l'observation passive. En effet, suite au contexte de notre étude au niveau de l'entreprise terrain, il a été jugé adéquat d'opter dans notre démarche empirique pour un acte à sens unique qui porte sur une situation actuelle (Kakai Hygin, 2008).

Ainsi, durant la période de collecte des données, une observation dite « *flottante* » (Baumard et al., 2003) a été opérée permettant de collecter des données préliminaires sur le site. Il a été question de porter attention aux indicateurs non verbaux que ce soit lors des entretiens effectués ou lors de discussions informelles ou de temps d'attente. Le but étant d'entrevoir le climat social régnant au sein de l'entreprise et d'apercevoir le contexte de travail et les intentions de transfert et de capitalisation des expertises et expériences pratiquées sur le site.

c) Analyse documentaire comme instrument complémentaire d'accès au terrain

L'analyse documentaire est une méthode qualitative pratiquée en amont et en cours du processus de collecte des données. Jocely Husser (2005, p.94) retient les propos de Yin (1994) qui souligne l'importance de recourir à un moment donné de la recherche à des sources écrites. En se référant à ce dernier, ce procédé de recueil de l'information sur terrain a été effectué sur la documentation mise à notre disposition. Il s'agit de : documents organisationnels, note d'orientation pour le plan à moyen et long termes 2019-2023, statistiques RH, Note d'orientation stratégique Plan Moyen Termes 2019-2023.

Cette documentation nous a permis de confronter les perspectives des décideurs formulées dans des écrits aux faits et pratiques quotidiennes.

d) Le questionnaire

Le professeur Omar Aktouf, (1987) considère le questionnaire comme l'instrument le plus utilisé, après l'interview et ce, dans toutes sortes d'enquêtes et de recherches en sciences sociales. En effet, le questionnaire est un instrument de collecte des données très utilisé pour diverses finalités, d'ailleurs, Philippe Baumard et al. (2014, p.263) soulignent que ce dernier est : « l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations quantitatives et/ou qualitatives ». Toutefois, il ne faut pas le confondre avec un simple sondage d'opinion, d'ailleurs l'auteur Paul N'DA (2015), les distingue par le fait que le questionnaire vise à vérifier des hypothèses.

En effet et outre ses différents attributs, l'auteur Jean Moscarola (2018) qualifie le questionnaire d'instrument de modélisation notamment, lorsque l'objet de la recherche est de tester des hypothèses, une théorie ou un modèle. D'autant plus que l'enquête par questionnaire permet de

dévoiler les facteurs sociaux qui contribuent à produire un phénomène (Paul N'DA, 2015). Ceci constitue, d'ailleurs, son principal intérêt.

Pour construire un questionnaire de modélisation, l'auteur Jean Moscarola (2018) préconise l'approche standard qui consiste à construire le questionnaire en opérationnalisant les concepts de la théorie avec des échelles de mesure. L'auteur parle de « construit » pour définir la mesure de chaque concept résultant de l'application d'une batterie d'échelles. Les relations entre construits définissent le modèle.

Dans notre cas et dans le cadre de la méthodologie mixte, le questionnaire est venu appréhender les deux processus de capitalisation et de transfert des connaissances par les cœurs métier de l'entreprise. Le contenu ainsi que les axes appréhendés dans le questionnaire seront abordés au niveau du chapitre suivant.

Une fois les données collectées, il est question par la suite de les analyser.

3.2 Traitement et Analyse des données

La plus délicate étape dans toute démarche méthodologique consiste *au traitement et à l'analyse des données*. Tel que le spécifie Aubin-Auger (2008), plusieurs approches théoriques sont utilisables pour appréhender les données.

Le principe de cette étape selon Corinne Grenier et Bertrand Pauget (2007) est de recourir à des techniques qui permettent de : « réduire la masse d'information collectée et pouvoir en faire émerger des régularités et des résultats » (p.19). De plus et dans le cas d'une étude de cas, il est prôné une analyse plus approfondie du phénomène étudié, notons que l'analyse quantitative et qualitative sont complémentaires et ce, tel que souligné par Antoine Blanc, Carole Drucker-Godard et Sylvie Ehlinger (2014) qui mettent en avant le fait que ces deux permettraient conjointement une analyse plus riche des données récoltées.

La démarche d'analyse empruntée pour notre recherche après l'étape de la collecte est présentée dans ce qui suit.

a) Analyse qualitative des entretiens

Comme le mentionnent Antoine Blanc et al., (2014, p.552) : « les recherches en organisation et en management s'appuient souvent sur des matériaux constitués de communications orales (discours, entretien individuel ou de groupe...) ». L'analyse qualitative est destinée, ainsi, à l'analyse du contenu ou de la structure de ces communications. D'ailleurs, ces mêmes auteurs attribuent à l'analyse qualitative le fait qu'elle puisse formaliser les différents thèmes inclus dans une communication afin d'en traduire la structure.

Etant donné notre démarche mixte, la démarche qualitative viendra se refléter au niveau des entretiens. La partie de l'analyse documentaire viendra compléter le contenu des entretiens.

De ce fait, l'analyse de contenu est, ainsi, préconisée afin d'apprécier l'importance des thèmes abordés lors des entretiens (Allard-Poesi et al., 2003) en cherchant à étudier les unités d'analyse dans leur contexte afin de comprendre comment celles-ci sont utilisées. Ceci rentre dans notre démarche de description, de comparaison ou d'explication des thèmes abordés dans les entretiens.

En reprenant les propos d'Antoine Blanc et al. (2014), l'analyse de contenu regroupe plusieurs méthodes qui diffèrent en termes « *d'unités de codage choisies* » et « *des méthodes d'analyse des résultats utilisées* ».

Se référant à la méthode des entretiens (Antoine Blanc et al., 2014), celle-ci permet selon ces mêmes auteurs d'établir « *...la validité des données produites...* » (Antoine Blanc et al., 2014,

p.554) du fait que les réponses des répondants reflètent exactement ce qu'ils pensent. Toutefois la pertinence de ces données sera confrontée aux écrits suite à la documentation fournie et aux constats relevés par l'observation.

Pour leur part Mukamurera, Lacourse et Couturier (2006) soulignent que les divers processus de l'analyse qualitative de contenu sont mis en œuvre en trois temps et se rapportent : «

- à la condensation des données,
- à la présentation des données,
- à la conclusion ou inférence et validation auprès des acteurs et précisent que cette démarche a été suivie à trois reprises (trois phases) selon une logique progressive » (p.119).

La figure ci-dessous présente les trois processus comme suit :

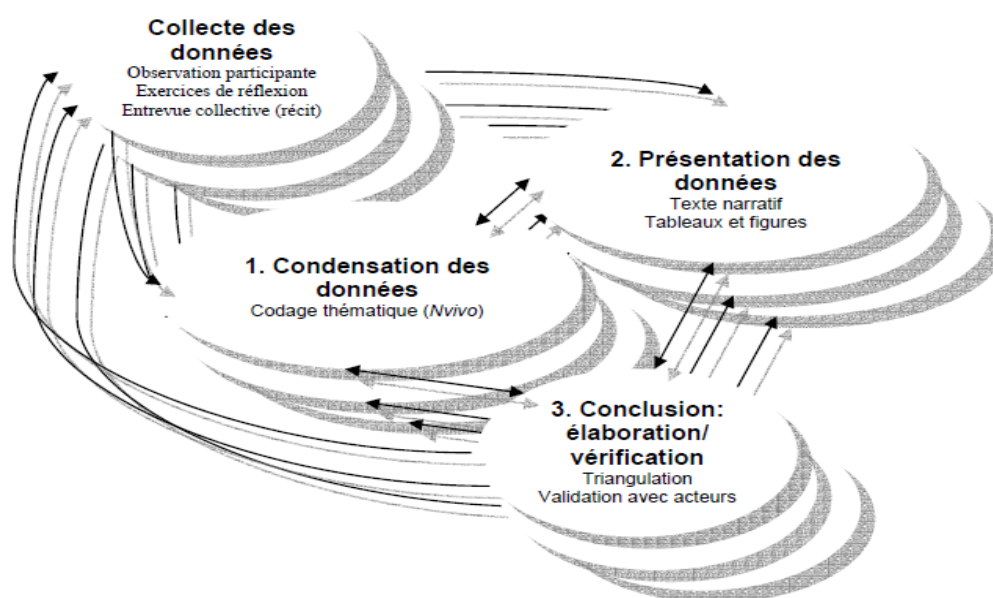


Figure n°31 : Formalisation de l'analyse selon le modèle interactif en trois temps (Rocha, 2004)

Source : Mukamurera, Lacourse et Couturier (2006)

Les auteurs ont laissé entrevoir dans la figure ci-dessus, les techniques utilisées tout au long du processus de collecte et d'analyse de données.

- **Le codage, une étape essentielle au traitement des données**

Lors de la phase collecte de données dans le cadre d'une recherche qualitative, la masse d'information recueillie est importante. Ceci rendra son analyse difficile à effectuer. Pour ce faire, Corinne Grenier et Bertrand Pauget (2007, p.19) préconisent une opération de : « réduction de ce corpus de données afin de le simplifier et de le rendre plus malléable à la manipulation des données ». Ceci s'opère par ce que ces auteurs appellent autour 'de codes'.

Antoine Blanc et al., (2014) considèrent le codage comme un « processus qui consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unité d'analyse (mots, phrases, thèmes...)

et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche » (p.555). Ou bien tout simplement comme le définit Corinne Saubesty – Vallier (2006)³⁸, il consiste à attribuer un code à un segment de texte.

Le codage permet ainsi de simplifier l'analyse des données des discours collectés ou les données documentaires recueillies. Corinne Saubesty – Vallier (2006) confirme ces dires en le qualifiant de processus transformateur de données à des fins de simplification des données.

Pour leur part Mukamurera e al., (2006) qualifient le codage d'opération permettant d'aider le chercheur à gérer ces opérations et à converser de façon ordonnée avec un corpus de données. Mais pas seulement, car selon Corinne Saubesty – Vallier (2006), ce processus représente bien plus qu'un simple outil de mise en forme et de présentation des données, c'est un outil qui entame le processus d'analyse des données. En effet, cet assemblage organisé d'informations permet de tirer des conclusions (Huberman & Miles, 1985, 1991).

De plus, les données doivent d'abord se familiariser avec les données à la lumière de la question de recherche (Aubin-Auger, 2008). Ceci est d'autant plus confirmé par les propos de Corinne Saubesty – Vallier (2006) qui indique que le degré de précision que le codage doit atteindre dépend des questions de recherche.

Antoine Blanc et al., (2014, p.555) identifient deux étapes au sein du processus de codage. Il s'agit de la définition d'unités d'analyse et la catégorisation.

– *Concernant la définition d'unités d'analyse :*

L'unité d'analyse est définie par Antoine Blanc et al., (2014, p.555) comme : « l'élément en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage du discours ou du texte ». Le codage des données pertinentes passe d'abord par le choix de l'unité d'analyse. La codification peut être conduite au niveau du mot, de la ligne ou du paragraphe de sens (Saubesty – Vallier, 2006). Pour ce faire, Allard-Poesi et al., (2003) identifient six unités d'analyse (Weber, 1990), et ce selon la méthode d'analyse choisie. Les six unités identifiées par les auteurs peuvent être (Allard-Poesi et al., 2003):

- Un mot ;
- Le sens d'un mot ; ou d'un groupe de mots ;
- Une phrase entière ;
- Des morceaux de phrases ;
- Un ou des paragraphes ;
- Un texte entier.

– *Concernant la catégorisation :*

Une fois les unités d'analyse repérées, il est question maintenant de les regrouper en catégories. Le principe de la catégorisation énoncé par Allard-Poesi et al., (2003) consiste à regrouper les unités d'analyse qui ont des significations proches et des caractéristiques de formes similaires sous une même catégorie sont supposées.

Dans ce même sillage, Antoine Blanc et al., (2014) énoncent, d'une part, une catégorisation *a priori*, où les catégories sont établies avant le codage et ce, suite à ce que ces mêmes auteurs qualifient de l'expérience ou de résultats de recherches antérieures. D'autre part, la démarche *a*

³⁸Saubesty – Vallier Corinne, (2006, 13-16 juin), *Quels apports du codage des données qualitatives ? Analyse et propositions à partir du codage de données relatives aux processus de développement des coopérations en management de projet*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève.

posteriori, préconise une catégorisation durant le processus de codage où les différentes unités définies sont regroupées en catégories en fonction de leur similarité.

Il est, aussi à noter que la définition d'unités d'analyse et des catégories conditionne la fiabilité du codage. A ce titre, Allard-Poesi et al., (2003) préconise l'élaboration d'un protocole de codage précisant les règles et les définitions de ces éléments.

En s'inspirant de la démarche empruntée par Saubesty – Vallier Corinne (2006) dans son travail de codage des données spécifiques aux processus de développement des coopérations en management de projet, le processus de codage effectué dans le cadre de cette recherche a nécessité un travail préalable en termes de :

- Choix du type de donnée à coder (les données des entrevues ou l'intégralité des données...);
- Sélection de passages pertinents ayant un rapport avec la question de recherche ;
- Choix de l'unité de codage (mot, ligne...);

• L'analyse des données

L'analyse vient après le codage, ce qui veut dire qu'elle va s'effectuer sur des données réduites. L'analyse des données selon Allard-Poesi et al., (2003) consiste à faire des inférences à partir des messages qui sont apparues à la suite du codage des données.

Deux méthodes d'analyse sont identifiées par Antoine Blanc et al., (2014, p. 556), à savoir :

- *Les analyses lexicales*, où c'est le mot qui constitue l'unité d'analyse de par la fréquence de l'utilisation de ce dernier ;
- *Les analyses thématiques* qui où c'est un fragment de phrase ou une phrase entière qui est le centre de l'attention.

En outre, Corinne Grenier et Bertrand Pauget (2007) nous parlent de « *l'analyse de corrélation* » qui permet d'entrevoir la force du lien qui existe entre les codes.

Pour terminer, il est important de préciser que la fiabilité du codage s'entrevoit principalement selon Allard-Poesi et al., (2003) à travers trois sous-critères :

- *La stabilité* qui se concrétise lorsque la reproduction de l'opération de codage par la même personne donne les mêmes résultats ;
- *La précision* qui se vérifie dans la mesure de la proximité entre le codage d'un texte et un standard et une norme ;
- *La reproductibilité ou fiabilité intercodeurs* qui permet d'avoir les mêmes données lorsque l'opération de codage est effectuée par différentes personnes.

Toutes ces étapes peuvent s'effectuer manuellement ou par le biais de logiciels d'aide à l'analyse qualitative. Dans notre cas, il s'agira du logiciel Nvivo. Ce dernier, permettra de nous aider à gérer, mettre en forme et donner un sens aux données récoltées lors des entretiens et facilitera l'opération de codage, bien que celle-ci soit décidée par l'auteur (Nathalie Krief et Véronique Zardet, 2013).

b) Analyse quantitative du questionnaire

Etant donné la démarche mixte et l'usage de la technique quantitative de collecte des données qu'est 'le questionnaire', les statistiques descriptives nous permettront de poser un cadre d'analyse (Manu Carricano, Fanny Poujol ; 2009) pour faire apparaître des caractéristiques utiles pour l'explication des résultats de notre analyse. En effet et en l'absence d'un cadre de transfert et de capitalisation des connaissances formel, la description nous donnera des

arguments permettant de caractériser la réalité de ces pratiques informelles et ainsi d'entrevoir leur implication dans la valorisation des connaissances.

Toutefois, il est nécessaire au préalable de décrire l'échantillon qui sera objet d'étude.

❖ **Echantillonnage**

Isabelle Royer et Philippe Zarlowski (2014) nous renseigne sur le fait que la manière de constituer un échantillon et le statut de cet échantillon sont fortement liées au positionnement épistémologique adopté.

En effet, la question de l'échantillon évoque pour le chercheur représentativité. Or l'aspect de représentativité n'est pas imposant pour certaines études, notamment dans le cas des démarches interprétatives où il est question du caractère contextuel de la connaissance produite (Isabelle Royer et Philippe Zarlowski, 2014).

En se référant aux propos cités ci-dessus et étant donné le positionnement interprétatif de notre étude, il paraît préférable de recourir aux méthodes d'échantillonnage non probabilistes ou empiriques.

Dans ce cadre, la sélection des données n'est pas effectuée par sélection aléatoire, mais par un choix raisonné (Corinne Hahn, Sandrine Macé; 2012), car le choix des individus dans ce type de démarche est effectué selon des critères ne garantissant pas le caractère aléatoire de l'échantillon (Olivier Martin, 2009). Ceci est d'autant plus conforté par les propos d'Isabelle Royer et Philippe Zarlowski (2014) qui révèlent que les échantillons par choix raisonnés sont fréquemment utilisés dans les recherches en management.

En parcourant les écrits en la matière, les auteurs sont unanimes quant à l'avantage principal de cette méthode qui ne nécessite pas une base de sondage et ainsi donner l'avantage au chercheur de constituer son échantillon en fonction de critères sélectionnés par le chercheur lui-même et ainsi adapté à sa problématique.

❖ **Analyse factorielle**

Etant donné le phénomène complexe objet d'étude, ce dernier a nécessité la mobilisation de l'analyse factorielle comme méthode d'analyse statistique du questionnaire.

Ainsi, Corinne Hahn et Sandrine Macé (2012) ont attribué les deux objectifs suivant à l'analyse factorielle. Il s'agit de :

- « Résumer les données en faisant ressortir les dimensions sous-jacentes qui, une fois interprétées, décrivent les données de manière synthétique.
- Réduire les données. Elle calcule des scores pour chaque dimension et les substitue aux variables originelles. » (Manu Carricano et Fanny Poujol, 2009 ; p.54)

Plus simplement, l'utilisation de cette méthode permet l'étude des relations entre plusieurs variables tout en synthétisant l'information issue de plusieurs variables et ce, pour un but exploratoire. Par 'résumer l'information', il est entendu selon Olivier Martin (2009) que l'analyse factorielle permet de faire ressortir « *les traits saillants, dominants* » de l'information issu de l'enquête tout en étant le plus fidèle possible. Aussi, deux autres attributs ont été appréhendés par ce même auteur concernant l'analyse factorielle notamment, le recours à « une métaphore spatiale » en recourant à la géométrie à travers un nuage de points qui tend à expliquer les relations entre les différentes variables. Ce deuxième attribut cherche à exprimer les variables issues de l'enquête grâce à un nombre minimal de nouvelles variables en partant de l'hypothèse que les variables empiriques entretiennent des relations entre elles et qu'elles

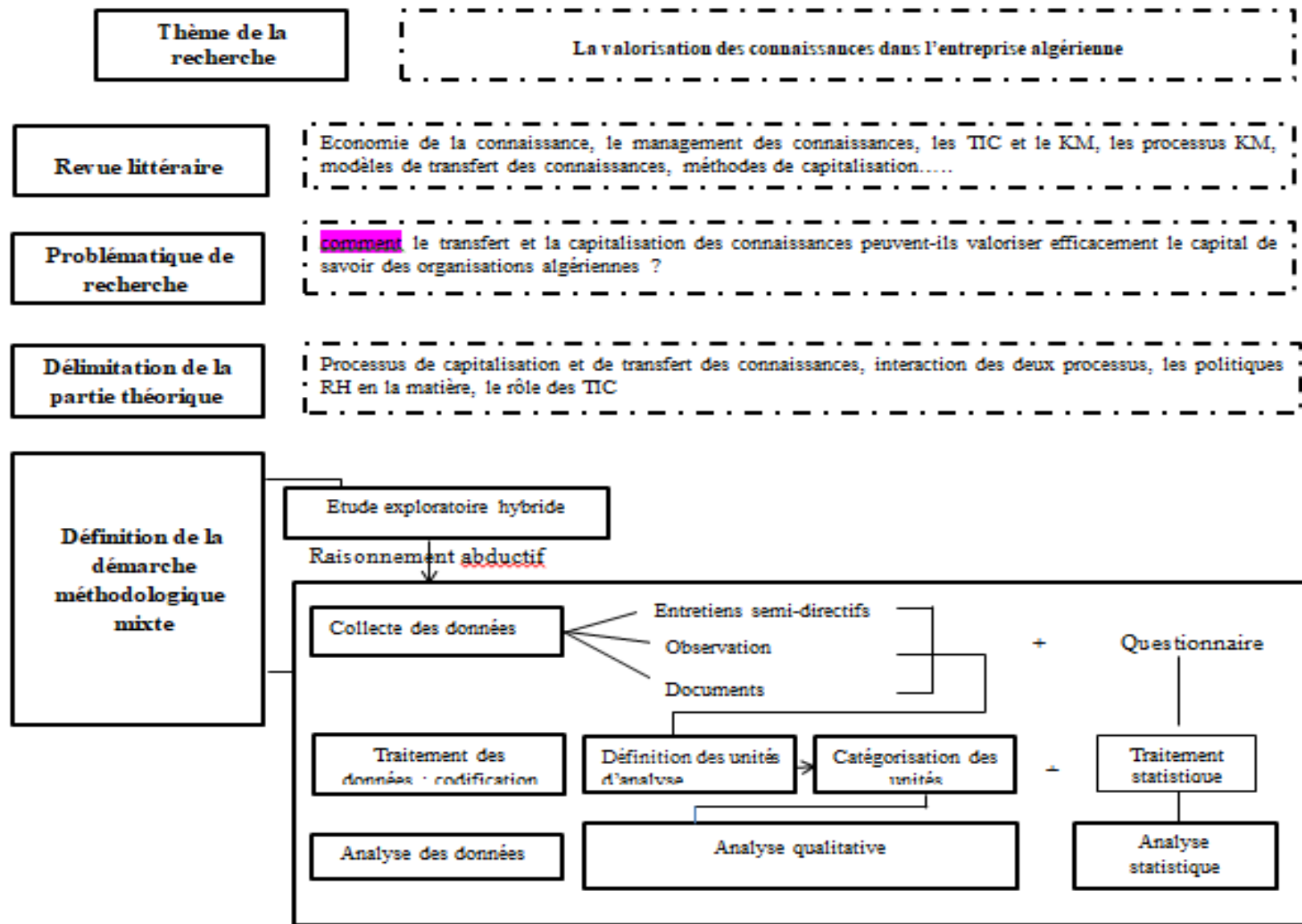
sont donc redondantes, il est, ainsi, nécessaire de toujours réduire le nombre de variables nécessaires pour décrire de manière fiable les individus.

De ce fait et sans rentrer dans les détails de l'analyse statistique qui sera appréhendée dans le prochain chapitre pour l'analyse du questionnaire. La démarche empruntée pour notre part a été inspirée de Corinne Hahn et Sandrine Macé (2012, p. 30) qui ont adapté la démarche à suivre pour analyse statistique adaptée au management. Il s'agit des étapes suivantes :

- Recueil de l'information par questionnaire en définissant la population à étudier et en construisant l'échantillon par une méthode empirique ;
- Détermination des variables statistiques et de leur nature qualitative : nominales ou ordinales ;
- Analyse descriptive de l'information par une analyse simultanée des variables : statistique multi variée ;
- Essai de généralisation des résultats ;
- Modélisation et quantification de la relation entre les variables par l'explication.

Pour terminer et après avoir exposé tout le design méthodologique qui a permis de regrouper les moyens adéquats permettant de répondre à la problématique formulée au début de ladite recherche doctorale, la schématisation de ce design permettra une visualisation de la démarche méthodologique adoptée.

Figure n°32 : Design méthodologique



Section02 : opérationnalisation des concepts et construction du modèle d'analyse

Cette partie abordera en premier lieu un rappel de la problématique de la valorisation des connaissances et des hypothèses formulées.

En deuxième lieu, il sera question d'opérationnaliser les concepts et modèles théoriques parcourus lors de la partie théorique. En effet, ces derniers ne peuvent être appréhendés en l'état sur le terrain. L'opération de l'opérationnalisation est une phase intermédiaire qui traduit les concepts théoriques en variables terrains. Ceci permettra de concevoir notre schéma d'analyse qui sera vérifié sur le terrain.

1. Rappel de la problématique et développement des hypothèses

Ce rappel permettra de recentrer les apports théoriques du domaine étudié sur la problématique de ladite recherche.

En effet, il s'agit dans cette partie d'explicitier les objectifs de la thèse et les hypothèses formulées qui permettront d'apporter des réponses à nos questionnements. Mais pas seulement, ce rappel permettra d'autant plus de conforter les choix méthodologiques énoncés ci-dessus.

1.1 Les objectifs opérationnels et méthodologiques

Le but global de cette modeste recherche doctorale est d'apporter un regard nouveau sur le défi de la valorisation des connaissances au sein de l'entreprise algérienne et ce, à travers l'interaction du processus de transfert des connaissances à la fois techniques (savoir-faire, compétences opérationnelles, façons de faire pratiques, etc.) et cognitives (intuitives, personnalisées, etc.) (Lamari, M. 2010), avec celui du processus de capitalisation de ces dernières.

L'interaction des deux processus permettra d'entrevoir comment vont-ils valoriser le capital de savoir de l'entreprise. Mais aussi de jauger du concours et de l'implication des différentes pratiques organisationnelles au sein de l'entreprise au sein de ces processus.

De plus, ceci nous permettra d'identifier les obstacles de types organisationnels, individuels au transfert et au partage de ces connaissances dans le contexte de l'entreprise algérienne. Ces données vont amener à relever un ensemble d'éléments pouvant inspirer à la mise en place de leviers d'actions et de balises de la prise de décision et des programmes visant à amoindrir le risque de rupture de la chaîne de transmission des connaissances et ainsi leur perte au niveau des entreprises algériennes.

a) Les objectifs opérationnels

Après avoir exprimé le but général de cette thèse de recherche, des objectifs opérationnels peuvent en découler. Ainsi, il s'agit de :

- Montrer l'intérêt de la valorisation des connaissances dans le cadre de la gestion des connaissances au sein des organisations ;
- Détecter le seuil de valorisation des connaissances permettant à l'entreprise de bénéficier de sa valeur ;
- Positionner et expliciter les processus de transfert des connaissances et de leur capitalisation dans le cadre global de la gestion des connaissances ;
- Mettre en avant le rôle de la dimension relationnelle au sein de l'entreprise conditionnant ainsi les pratiques de partage des connaissances ;
- Préciser la nécessité de la formalisation du processus d'identification des connaissances cruciales pour toute l'entreprise ;

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

- Démontrer l'importance du concours des pratiques RH dans le processus de valorisation des connaissances ;
- Démontrer l'apport et l'appui des 'IT' (*Information Technology*) dans l'effort de capitalisation et d'extériorisation des connaissances tacites et leur rôle dans la représentation des connaissances explicites de l'organisation.

b) Les objectifs méthodologiques

Pour atteindre les objectifs opérationnels précités, une méthodologie sera déployée au niveau l'entreprise, terrain de recherche. Cette dernière a pour vocation d'apporter des outils concrets aux besoins de l'entreprise pour maîtriser le savoir-faire clé de ses activités et ce, afin de permettre une prise de décision, des choix et des actions à mettre en œuvre dans la perspective de la préservation et la valorisation des connaissances de l'entreprise. Il s'agit ainsi :

- d'orienter les pratiques organisationnelles vers des pratiques de gestion des connaissances ;
- de proposer un outil adapté au contexte de l'entreprise, notamment l'outil d'identification et de capitalisation des connaissances ;
- de favoriser l'acceptation des procédés de transfert des connaissances ;
- d'œuvrer pour un climat interne de confiance et d'incitation au partage ;
- d'intégrer la technologie existante comme facteur facilitateur orientée pour la gestion des connaissances.

1.2 Problématique et hypothèses de recherche

La finalité de cette modeste thèse de doctorat est d'arriver à apporter des éléments de réponses à la problématique suivante :

Comment le transfert et la capitalisation des connaissances peuvent-ils valoriser efficacement le capital de savoir des entreprises algériennes ?

De cette problématique générale découleront les questions suivantes :

1. Quels sont les déterminants des connaissances qui constituent le capital de savoir dont dispose les organisations en Algérie ?
2. De quelle manière peut-on conserver les connaissances cruciales et l'expertise détenues par le personnel et actualiser par de nouvelles connaissances, permettant ainsi la continuité du fonctionnement des organisations ?
3. Quels sont les facteurs impactant sur le processus de partage des connaissances au sein d'une organisation ?
4. Quelle serait les dispositifs adéquats à la démarche de valorisation des connaissances permettant d'assurer le partage des connaissances au sein de l'organisation avec une disponibilité permanente ?

Afin de répondre à ces questionnements, trois hypothèses ont été formulées. Ces dernières sont amplement explicitées ci-dessous.

a) Développement de l'hypothèse 01 :

H.1 : « *La politique et les pratiques de gestion de l'entreprise conditionnent les démarches en matière de constitution, de rétention et de valorisation du réservoir des connaissances et d'expertises détenues par les membres d'une organisation* ».

Cette hypothèse se traduit par les dispositifs organisationnels aspirant à la valorisation des connaissances d'un point de vue stratégique (*Grant, 1996 ; Davenport, 1998 ; Holsapple, 2000 ; Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003 ; Jennex et Olfman, 2006*).

managérial (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Alavi et Leidner, 1999 ; Malhotra et Galletta, 2003) et structural (Drucker, 1999b ; Zghal, 2002):

En pratique ces dispositifs s'entreviennent à travers la politique de gestion de l'entreprise, la structure organisationnelle de l'entreprise, les pratiques de gestion de la qualité, notamment à travers la formalisation et la standardisation des procédures et aussi aux modes de travail déployés pour la gestion des compétences, ainsi que les systèmes d'information existants. Ces derniers œuvrent pour la constitution du capital des connaissances de l'entreprise.

Ces pratiques découlent d'une politique de gestion et d'une stratégie qui dessinent les objectifs de l'entreprise en termes de résultats et des moyens matériels et immatériels permettant de les atteindre.

b) Développement de l'hypothèse 2 :

H.2 : « *L'articulation des processus de capitalisation et de transfert des connaissances permet à l'organisation une continuité dans la constitution du réservoir des connaissances en prévenant le risque de perte de savoir et d'expertise nécessaires quant à son fonctionnement* ».

L'hypothèse n°2 est considérée comme une hypothèse centrale de notre travail sera fractionnée en deux sous-hypothèses.

H2.1 : le processus de capitalisation est fortement influencé par l'outil, le contenu et les acteurs

Concernant le processus de la capitalisation des connaissances, et sans aucune prétention de juger les méthodes techniques de capitalisation qui dépassent nos compétences, ce dernier sera appréhendé de manière managériale sous trois angles :

H2.1.a : disposer de supports informationnels et de bases de stockage accessibles influence fortement le processus de la capitalisation des connaissances : le support technologique ou ce qui est appelé dans le domaine 'plateforme technologique' par Prax (2012) doit permettre l'accessibilité des informations par tous.

H2.1.b : veiller à l'utilité et à la fiabilité des connaissances à capitaliser influence fortement le processus de la capitalisation des connaissances : en référence à Jean-François Ballay (2002), Jean-Louis Ermine (2003) et Jean-Yves Prax (2012) ce n'est pas toutes les connaissances qui feront objet de la capitalisation. Il s'agit des connaissances jugées par Ermine (2003) comme étant cruciales et critiques pour l'activité.

H2.1.c : l'implication et la motivation des détenteurs du savoir influence fortement le processus de la capitalisation des connaissances : tels que parcouru dans les méthodes de formalisation du savoir exposés dans le chapitre 2, la méthodologie empruntée dans toutes les méthodes est l'entretien, Il s'agit selon les termes de Nonaka (1995) : « *d'extérioriser les connaissances tacites* ». Sans le bon vouloir et la bonne foi du détenteur de ce savoir tacite, la capitalisation des connaissances ne peut se concrétiser et ne peut être pratiquée sur des connaissances fiables.

H.2.2 : le processus de transfert des connaissances est fortement influencé par des facteurs d'ordre individuels et organisationnels.

En passant en revue l'arsenal théorique, il s'avère que le processus de transfert est conditionné par ses composantes qui l'influencent de manière considérable. Ces quatre facteurs ont été inspirés par les barrières au transfert des connaissances appréhendés par Sun P.Y.T et Scott J.L. (2005) et Szulanski, G. (1999).

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

H.2.2.a : la nature de la connaissance transférée influence fortement le processus de transfert des connaissances.

H.2.2.b : les caractéristiques des acteurs impliqués dans le processus de transfert influencent le processus de transfert.

H.2.2.c : les moyens de communication prévus influencent fortement le processus de transfert.

H.2.2.d : la nature du contexte de travail influence fortement le processus de transfert.

Concernant le processus de transfert des connaissances, ce dernier intervient à un moment t de la capitalisation des connaissances du fait d'avoir accès aux connaissances capitalisées et d'y participer à travers des pratiques de transferts massifs.

c) Développement de l'hypothèse 3 :

H.3 : « *Les pratiques RH appuyées par l'apport des supports technologiques peuvent aspirer à valoriser la base des connaissances au sein de l'entreprise* ».

Les pratiques RH appuyées par l'apport des TIC aspirent à valoriser les connaissances au sein d'une organisation, en les formalisant, en participant de manière graduelle à l'enrichissement de la mémoire organisationnelle et en facilitant l'interaction entre les détenteurs des connaissances.

Ainsi, l'aspect humain et l'aspect technique doivent être fusionnés et orientés vers la même finalité à savoir, œuvrer à la valorisation et à la conservation des connaissances de l'entreprise.

De ce fait, les hypothèses formulées ci-dessus forment notre modèle conceptuel qui sera mis à l'épreuve empirique. Ce dernier est résumé dans le schéma ci-dessous

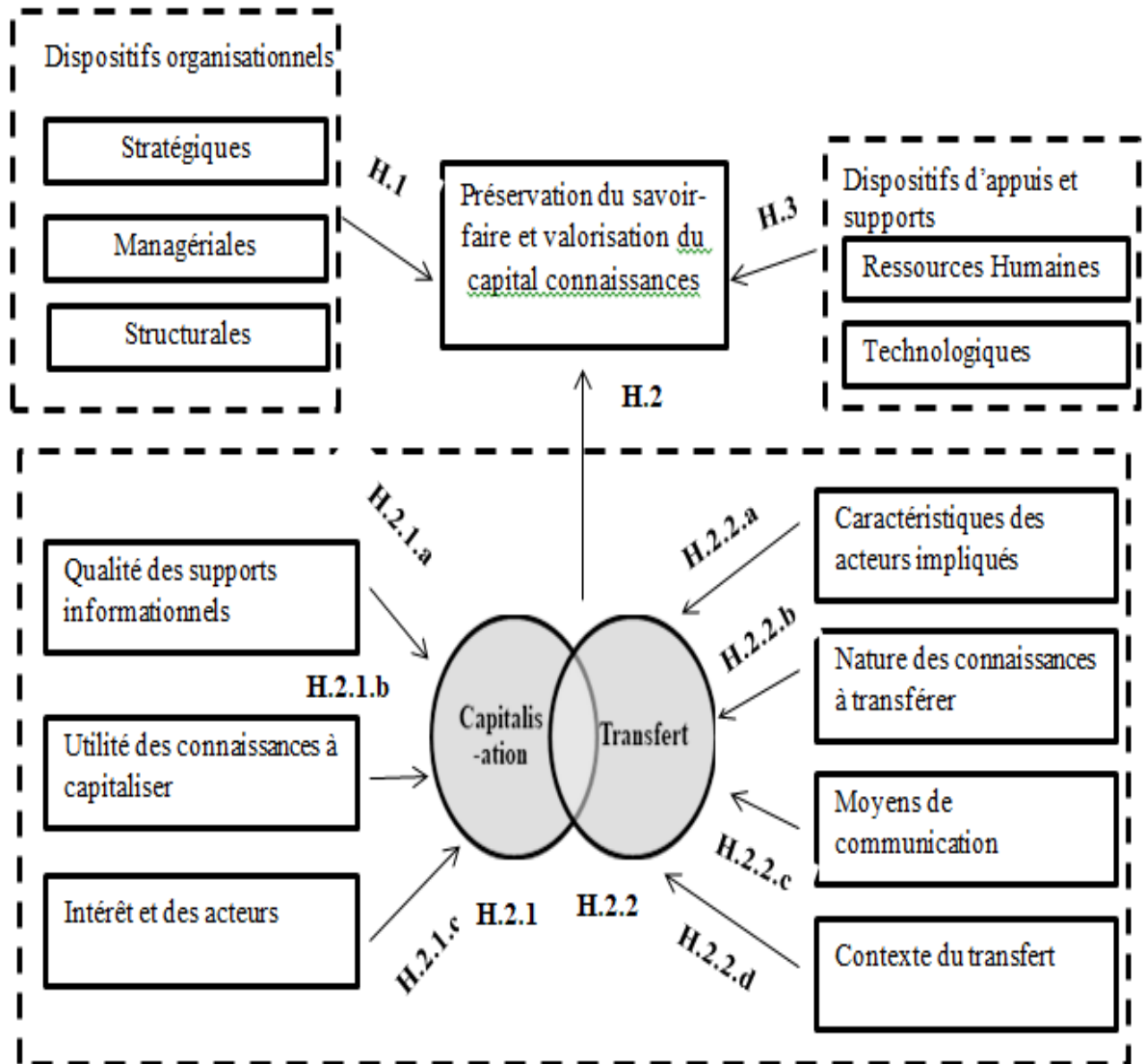


Figure N° 33 : Modèle conceptuel

2. Opérationnalisation des processus et construction du modèle d'analyse

Les réflexions et modèles théoriques ne peuvent être testés en l'état dans la pratique. Par conséquent, il convient, tel que le protocole de l'étude de cas le préconise, de traduire les modèles théoriques appréhendés par un modèle opérationnel. Ce dernier, permettra d'approcher le terrain.

La présente démarche se base sur un corpus théorique et des travaux antérieurs ayant abordé les différentes composantes du modèle. Ceci a permis d'identifier les composantes de notre modèle opérationnel.

Dans ce qui suit, une décortication du processus de capitalisation des connaissances qui s'est traduite par un certain nombre d'étapes et ce, en référence aux modèles appréhendés aux chapitres théoriques. Quant au processus de transfert, celui-ci sera appréhendé en termes de facteurs influençant la réussite de ce dernier.

L'apport des pratiques organisationnelles, ainsi que les pratiques supports constituent des conditions organisationnelles nécessaires à la concrétisation des deux processus agissant, ainsi sur leur interaction.

L'ensemble de ces composantes permettront, la conception d'un modèle compréhensif interprétatif de la valorisation des connaissances et de son maintien au sein de l'entreprise.

2.1 Intention organisationnelle de la valorisation des connaissances

Il est entendu par intention organisationnelle, l'ensemble des dispositifs organisationnels permettant d'entrevoir un intérêt des dirigeants de l'entreprise pour la valorisation des connaissances. Cette dernière se traduit sur le plan opérationnel selon trois points de vue :

- *Stratégique* (Grant, 1996 ; Davenport, 1998 ; Holsapple, 2000 ; Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003 ; Jennex et Olfman, 2006) : il s'agit d'entrevoir dans la stratégie et la politique globale de l'entreprise un intérêt pour la valorisation des connaissances à travers l'implication des dirigeants dans la préservation et l'identification du capital de connaissance de l'entreprise, la mise en place d'outil et d'une politique RH qui vient s'aligner aux objectifs de valorisation des connaissances
- *Structural* (Drucker, 1999b ; Zghal, 2002) où il est question de voir si la structure plate ou hiérarchique facilite la transmission et le partage des connaissances entre les employés ;
- *Managérial* (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Alavi et Leidner, 1999 ; Malhotra et Galletta, 2003) par le mode de travail opéré au sein de l'entreprise à travers les routines installées, l'autonomie des employés à prendre des décisions laissant place à la création et au partage des connaissances, ainsi que le climat dont lequel les employés sont amenés à travailler et qui influence leur façon de faire.

Au niveau de l'entreprise, ces trois points de vue peuvent se traduire par les pratiques suivantes :

Concepts théoriques	Traduction opérationnelles
Volonté et orientations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - implication du top management (J-F Ballay, 2002, G Balmiss, 2005) ou de la direction générale (Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003) ; - alignement avec la stratégie de l'entreprise soutenue par une politique RH (G Balmiss, 2005, J-L Ermine, 2003, J-F Ballay, 2002) ; - introduction des systèmes d'information (J-L Ermine, 2003) ; - identification du capital connaissances de l'entreprise (J-L Ermine, 2003 ; C. Beyou, 2003).
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - la taille et l'organisation qui conditionnent la circulation des connaissances (S. Gilda, 2005) ; - choix d'une structure hiérarchique plate (Drucker, 1999b ; Zghal, 2002) ; - modes de coordination (Mintzberg, 1998) ; - organisation du travail de type non récurrent à l'aide de processus de type projet (Lorino, 1995 ; Grant, 1996 ; Gélinaud, 1999 ; Grundstein, 2006) paraissent être à même de faciliter la valorisation du savoir
Pratiques de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - mode de travail collaboratif à travers les réunions, brainstorming, briefing (Ballay J.-F., 2002 ; Grant, 1996 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Ermine, 2003) ; - pratiques de gestion de la qualité (manuels de procédure et formalisation des procédures) (J-F Ballay, 2002, Prax. J.Y. 2012 ; Ermine, 2003) ; - supports informationnels (revues scientifiques, bilans, rapports..) (Ermine J-L, Boughzala I and Tounkara T, 2006 ; Boverde et storhaye, 2002).

Tableau n°12 : dispositifs organisationnels pour la valorisation des connaissances

Notons que les pratiques citées ci-dessus, peuvent exister et œuvrer à la valorisation des connaissances sans que l'entreprise en soit consciente comme l'existence de procédures de fonctionnement en termes de manuels utiles pour les praticiens ; des manuels de travail et procéduresetc.

2.2 Les pratiques supports à la valorisation des connaissances

Il s'agit de la politique Ressource Humaine (RH) et les pratiques qui en découlent orientées vers la valorisation des connaissances. Aussi, les supports technologiques contribuant à formaliser le processus de valorisation permettant de préserver le capital des connaissances au sein de l'entreprise tout en assurant son accessibilité aux différents détenteurs de savoir au sein de l'entreprise.

a) En termes de Ressources Humaines

Les pratiques RH méritant l'observation et l'analyse sont recensées ci-dessous. Ces dernières sont appréhendées à partir de la littérature présentée ci-dessus, mais pas seulement. En effet, ces facteurs d'influences ont été inspirés des résultats de certains travaux dont ceux de :

- Simoni Gilda (2005) qui s'est intéressée aux firmes multinationales impliquées dans des activités de développement technologique (électronique et télécommunications). L'auteur appréhende le processus de Capitalisation des connaissances générées dans les projets de R&D : Des entretiens semi-directifs centrés avec des responsables de différents niveaux hiérarchiques et de différents départements ont été menés et ce, afin de comprendre le mode d'organisation et la problématique de la «capitalisation des connaissances» de l'entreprise. À cet effet une phase d'immersion et de prise de connaissance du contexte a été effectuée, complétée par une analyse de documents formels relatifs à l'organisation (organigrammes, compositions d'équipes), ce qui a permis de sélectionner une population spécifiée. Aussi, d'autres protocoles et instruments ont été utilisés (combinaison de données qualitatives et quantitatives) sur quatre départements possédant des caractéristiques organisationnelles distinctes. Il en est ressorti qu'en termes de facteurs influençant le processus de capitalisation, la gestion des ressources humaines constitue un facteur non négligeable.
- Victor Oltra (2005) qui a appréhendé les pratiques RH affectant l'efficacité des initiatives KM dans son article intitulé « Knowledge management effectiveness factors : the role of HRM » paru dans *Journal of Knowledge Management* : trois études de cas ont été menées dans des filiales espagnoles qui opèrent dans des domaines différents (la consultation, services de maintenances de rails, la conception, la fabrication et la maintenance d'équipements électroniques). A travers une méthode qualitative, un cadre préliminaire a été formulé à partir de la théorie permettant de constituer une base et une référence pour la collecte et l'analyse des données. Les résultats issus d'un long processus d'analyse ont été sans appel, les pratiques RH ont un impact positif sur l'efficacité du KM.

En outre et sur la base de contributions théoriques, notamment des auteurs comme Tessier N, Boudron I., (2009), Scarbrough et Carter (2003), Smith & Stevens (2001), Mansour N et Gaha C (2004)....., les pratiques RH méritant d'être observées et explorées peuvent se constituer comme suit :

- *la structure de la fonction RH* : il s'agit de prêter attention à la répartition des fonctions entre le recrutement, les services administratifs, les relations sociales et la formation. Considérée par Simoni G (2005) comme fonction support, les départements RH sont sensés apporter un accompagnement des changements pré-signalés et ce, en plus de jouer un rôle de conseil dans le choix du déploiement des individus dans les nouveaux modèles organisationnels tout en décelant les comportements des individus et notamment leur capacité à générer une dynamique de partage des connaissances.
- *La pratique de formation* à travers ses différentes modalités et finalités (formations préparatoires, qualifiantes, recyclage ...) constitue un facteur qui facilite le transfert des connaissances dans un cadre formalisé qui permet de constituer un réseau de connaissances dans le domaine d'activité de la formation initiée.
- *Le recrutement* en tant que processus d'enrichissement du capital de connaissances existant ce qui permet d'effectuer une mise à jour du capital déjà existant détenant de l'expérience mais peut être dépassé en termes de nouvelles façons de faire. Le recrutement doit, ainsi, permettre de préparer une certaine relève.

- *Le système de promotion et de motivation* : il se traduit par toute pratique de récompense relative à l'adoption de comportement de partage des connaissances Boudron, I et Tessier, N (2008). Il s'agit de la mise en place de systèmes de récompenses valorisant et incitant au partage des connaissances individuelles. Ce dernier permet l'implication et l'adhésion du personnel à toute action de partage des connaissances. Néanmoins, il est préférable de le faire appuyer par un système de promotion. La promotion inclut aussi le personnel en fin de carrière afin de lui assurer une reconversion considérant qu'il est détenteur d'expérience opérationnelle très utile pour l'entreprise qui n'est pas détenue par les nouvelles recrues.

b) En termes de Technologie de l'Information (*Information Technology*)

En s'inspirant de la littérature appréhendée dans la partie théorique : Alavi et liedner (2001), Zack, M.H., (1999), Ballay J.-F., (2002), Saito et al., (2007), il est possible de recenser les technologies intégratives à des fins de capitalisation et interactives encourageant le transfert et les échanges de connaissances dans le tableau suivant :

Les IT facilitatrices	Exemples de technologies facilitatrices
Les technologies intégratives	Bases de données, intranets, tableaux de bords électroniques, répertoire des connaissances, serveurs.....
Les technologies interactives	Forums de discussions, intranet, internet, groupware, publication électroniques interactives, web conférences, emails, messagerie

Tableau n°13 : les technologies intégratives et interactives.

Les dispositifs organisationnels appréhendés ci-dessus constituent notre modèle opérationnel qualitatif.

2.3 Opérationnalisation des processus de transfert et de capitalisation des connaissances

En s'inspirant du modèle de Jean-François Ballay (2002) qui a opérationnalisé le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) relatif à la conversion de la connaissance, il a été possible d'appréhender les processus de transfert et de capitalisation des connaissances autour d'un certain nombre de composantes qui permettent de les appréhender dans un cadre pratique, sans pour autant rentrer dans les détails des méthodes d'ingénierie et de formalisation des connaissances qui dépassent notre domaine.

L'apport de Jean-Louis Ermine a été aussi fructueux par le biais des travaux du Club de gestion des connaissances en 2017, notamment pour la décortication du processus d'identification et de capitalisation des connaissances. Quant au processus de transfert des connaissances, ce dernier a été appréhendé grâce à l'apport de Sun P.Y.T et Scott J.L. (2005) et Szulanski (1996) qui ont travaillé sur les différents niveau de transferts des connaissances et les barrières entravant ce processus.

a) Le processus de capitalisation

Comme il a été clairement expliqué ci-dessus, la capitalisation des connaissances aspire à la préservation des connaissances au sein de l'entreprise. Néanmoins, l'appréhension de ce processus au sein de d'entreprises ne disposant pas d'une gestion des connaissances formalisée est très difficile, car la théorie en la matière ouvre un champ très large à la capitalisation. Ceci est appuyé par la réflexion de Simoni Gilda (2005) qui a caractérisé l'opérationnalisation de ce processus esr complexe et qui ne saurait être envisagée sans prendre en compte les caractéristiques des connaissances et les contextes dans lesquels elles se situent.

Toutefois et comme cités par les auteurs J-L Ermine et Djilali Benmahamed (2006), ce n'est pas toutes les connaissances qui doivent être capitalisées, mais seulement les savoir-faire métiers les plus critiques. Toutefois et en amont de ce processus de capitalisation, il est nécessaire pour l'entreprise de connaître son patrimoine de connaissances pour parvenir à sélectionner les connaissances les plus cruciales et permettre leur préservation.

– Repérage et sélection des connaissances cruciales

L'identification du patrimoine de connaissance est une étape essentielle pour l'entreprise du fait qu'elle lui permettra de centrer ses efforts en termes de préservation et de valorisation sur ce patrimoine cible.

Cette phase est considérée par Ermine (2003) comme une phase de *repérage* du capital de savoir « stratégiques » ou ce que l'auteur appel « critique ».

A ce titre, d'Ermine, J.-L, Boughzala, I and Tounkara, T (2006) mettent en évidence l'articulation entre l'approche cartographique et les autres approches transversales au sein de l'organisation. Les auteurs citent, ainsi, les problématiques de la gestion de la qualité et de la gestion des compétences qui se rapprochent de celle de la gestion des connaissances, mais aussi le management des systèmes d'information. Ces derniers considèrent que la formalisation des processus est le point de rencontre de ces démarches, car :

- Le management de la qualité tout en formalisant les procédures, détermine les rôles afférents à chaque membre de l'organisation.
- Le management des compétences organise les compétences nécessaires à afin d'opérer ces rôles.
- Le système d'information, pour sa part, distribue les ressources nécessaires sauvegardées et valorisées et ce, en tenant compte des besoins de chacun en information afin de l'aider à accomplir son rôle.

L'approche cartographique permet la conception d'une cartographie des connaissances qui repère et organise les connaissances des agents nécessaires à la mise en œuvre de leur rôle au sein de l'entreprise.

Opérer un repérage des domaines de connaissances ne pourra se faire sans un contact avec les membres de l'entreprise détenteurs de ces connaissances. d'Ermine, J.-L, Boughzala, I and Tounkara, T (2006) insistent sur le fait que cette phase s'effectue, à partir des interviews et entretiens et aussi à travers une documentation de référence, tels que :

- Les documents de l'organisation (statuts, organigramme, descriptif des activités des départements ...)
- Les documents stratégiques (Plan à moyen terme, synthèses ...)
- Les documents sur la production (publications, études, bilans d'activités ...)
- Les documents qualité.

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

Cette partie nécessite une grande capacité d'analyse. Ermine, J.-L, Boughzala, I and Tounkara, T (2006) attirent notre attention sur le fait que la connaissance préalable des activités de l'entreprise constitue un handicap. Ainsi, il est important de faire abstraction de la structure fonctionnelle de l'entreprise et de grouper les activités dans les domaines de connaissances, car il existe le risque prédominant dans cette étape est de rattacher telle activité à tel service ou tel département par habitude de fonctionnement.

Pour notre part les thèmes adaptés pouvant être abordés lors des entretiens pour identifier le patrimoine de connaissance objet de la valorisation ont été inspirés de la thèse Catherine Kelly Sellin soutenue le 17 mai 2011 qui a expérimenté à travers une recherche-intervention ' le Transfert de Savoir-Faire' chez Total. Ces derniers peuvent concerner :

- a) *Les clients* : pour qui je travaille ? qui me sollicite au quotidien ?
Métiers, autres départements, administrations externes, filiales....
- b) *Les activités* : Qu'est-ce que je fais pour mes clients ?
Missions, activités, tâches..
- c) *Livrables* : la finalité de chaque activité : qu'est-ce que je produis ? sur quoi porte mon activité ?
- d) *Savoirs clés* : que dois-je savoir dans le cadre de mon poste ?
Connaissances, savoir-faire, comportement...
- e) *Ressources* : sur qui (quoi) puis-je m'appuyer ? qui peut m'aider si besoin ?
Outils informatiques, documentation, collègues, autres départements, prestataires, réseaux de contacts implicites (anciens collègues...)

Ces thèmes représentent une piste très intéressante qui permettra de construire la cartographie du domaine de métier en question. Toutefois, des projections peuvent se faire sur un thème voire deux ou trois selon la finalité de la cartographie et du terrain objet de l'étude.

D'autant plus qu'il est à rappeler que les connaissances cruciales découlent d'un processus de sélection des connaissances de l'entreprise qui permet de construire la mémoire organisationnelle de cette dernière.

En empruntant la méthodologie de Jean-Louis Ermine (2003) et une fois la cartographie des connaissances établie, celle-ci doit faire objet de sélection. Autrement dit, une évaluation de la criticité qui permet de jauger de la valeur et de l'importance des connaissances repérées.

Le tableau ci-dessous définit les critères d'évaluation répartis en quatre (04) grands thèmes. Il est à préciser que ce tableau a été élaboré par le Club de gestion des connaissances dans le handbook (2017).

Thèmes	Critères
RARETE	1 Nombre et disponibilité des détenteurs 2 Externalisation 3 Leadership 4 Originalité 5 Confidentialité
UTILITE POUR L'ENTREPRISE	6 Adéquation avec les missions et les finalités 7 Création de valeur pour les parties prenantes 8 Emergence 9 Adaptabilité 10 Utilisation
DIFFICULTE A CAPTER LA CONNAISSANCE	11 Difficulté d'identification des sources 12 Mobilisation de réseaux 13 Caractère tacite de la connaissance 14 Importance des sources de connaissances tangibles 15 Rapidité d'obsolescence
DIFFICULTE D'USAGE DE LA CONNAISSANCE	16 Profondeur 17 Complexité 18 Difficulté d'appropriation 19 Historique de la connaissance 20 Dépendance de l'environnement

Tableau n°14 : Critères de criticité pour l'évaluation des connaissances par le Club de gestion des connaissances (2017)

Le tableau ci-dessus permet de constituer un support lors des entretiens destinés à l'évaluation de la criticité du domaine de la connaissance. Cette méthode aboutira à l'élaboration d'un diagramme qui visualisera et mettra en évidence les domaines les plus critiques de l'entreprise.

Une fois les connaissances cruciales repérées, il s'agit maintenant de les organiser et de les structurer afin de les stocker et les rendre accessibles. Autrement dit d'appréhender le processus de capitalisation à partir des trois angles complémentaires.

– **Le processus de capitalisation, outils, objet et acteurs**

Il s'agit d'appréhender le processus de capitalisation selon les trois angles de vue suivants :

• **Supports et bases de stockage accessibles :**

Prax (2012) évoque 'plateforme technologique' permettant l'accessibilité des informations par tous. Ces derniers permettent l'organisation, la structuration et le stockage des connaissances. Outre cette classification initiale des connaissances explicites et tacites, l'entreprise doit disposer de manière pratique dans chaque catégorie de connaissances opérationnelles et connaissances techniques.

Le Club de gestion des connaissances (2017) propose l'architecture des connaissances dans les supports de stockage comme suit :

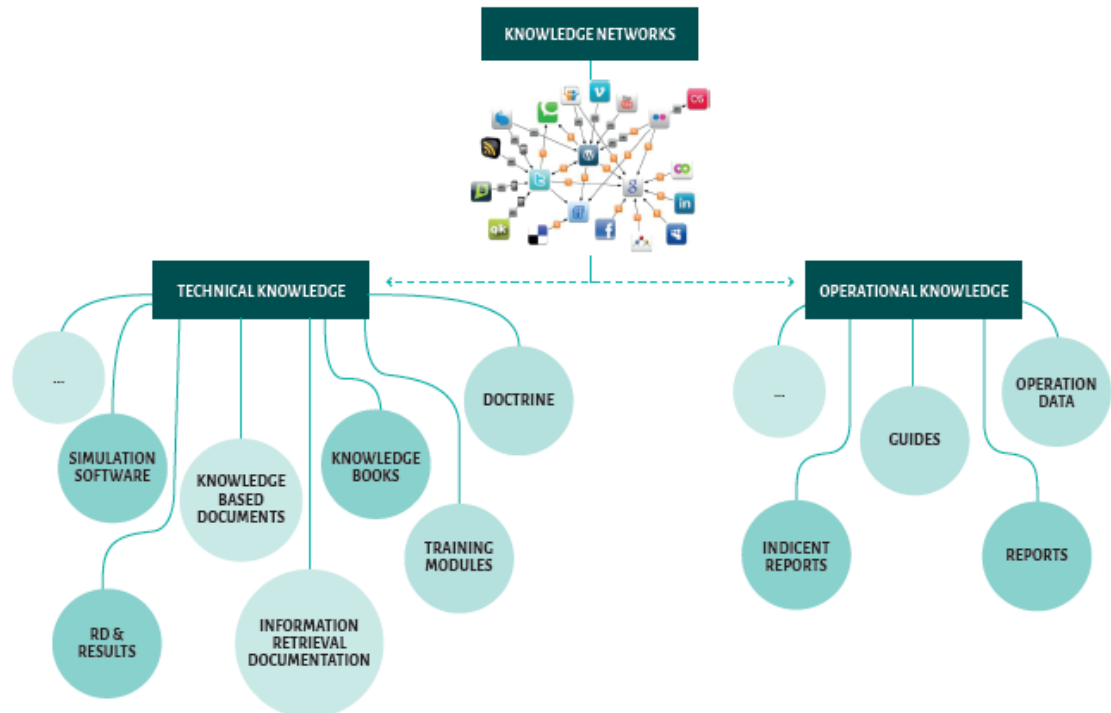


Figure n°34 : Exemple d'une architecture générale des supports de connaissances (club de gestion des connaissances – handbook-, p20)

Toutefois, le dispositif de stockage doit être visible et accessible afin d'encourager la diffusion de ces connaissances sous une forme explicite. Cette diffusion débouchera sur une mise en application. Ceci témoignera de la qualité de ces supports techniques.

- **Utilité et fiabilité des connaissances stockées**

Outre la considération de la criticité de la connaissance stockée, cette dernière doit être non seulement utile pour l'entreprise mais aussi que le personnel soit amené à l'utiliser, à l'enrichir pour accomplir ses tâches et missions.

Outre le travail préalable d'identification des connaissances cruciales, cette partie viendra vérifier si les connaissances objet de capitalisation sont utiles du point de vue de leurs utilisateurs dans le cadre de leur travail. De plus ces dernières doivent être évaluées et actualisées pour éviter toute dispersion de connaissances utiles.

- **Implication et motivation des détenteurs du savoir**

En parcourant les méthodes les plus populaires en termes d'ingénierie et formalisation des connaissances, ces dernières nécessitent l'implication des détenteurs des savoirs, notamment pour expliciter leurs savoirs tacites. Cette adhésion s'entrevoyait dans la conviction personnelle de l'acteur mais aussi la contribution de l'entreprise pour motiver ce dernier à expliciter ses expériences.

Ces trois variables opérationnelles vont au-delà des méthodes techniques de formalisation.

b) Le processus de transfert des connaissances

Le processus de transfert des connaissances au sein de l'entreprise peut être altéré par différents facteurs pouvant causer son échec. Pour ce faire et en s'inspirant des barrières

au transfert tel qu'énoncées par Sun P.Y.T et Scott J.L. (2005) et Szulanski (1996), ces derniers permettront d'identifier les facteurs opérationnels conditionnant le processus de transfert au sens de partage au sein de l'entreprise.

- **La nature de la connaissance transférée** : de par sa classification :
 - *Connaissances tacites* : qui sont plus personnelles, intuitives, fruit d'une expérience personnelle de durée variable (comme le tour de main de l'artisan), ce type n'est pas encore totalement structuré par le langage ou l'image pour être transmise. (Brilman Jean, 2003, p. 444).
Exemples : expériences, intuition, talents, habiletés.....
 - *Connaissances explicites* : des connaissances formalisées, transférables sans trop de difficulté (comme le mode opératoire d'un technicien), elles peuvent être matérialisées par un texte, un dessin, une image et codifiées. (Brilman Jean, 2003, p. 444).
Exemples : algorithmes, documents, procédures, modèles, répertoire.
 - *Connaissances cruciales* : Connaissances critiques pour l'organisation (Ermine JL, 2003).
- **Les caractéristiques des acteurs impliqués** : à savoir, le générateur (la source) de la connaissance et son utilisateur (récepteur).
 - *L'unité source* qui est à l'origine de la connaissance créée (sender) (Albino V., Garavelli A.C., & Gorglione M., 2004)) : Fiabilité (Szulanski, 1996), ouvert au partage de la connaissance individuelle (absence de la peur de perdre la propriété de la connaissance) (Szulanski, 1996), ne conditionne pas le transfert à des attentes en termes de récompenses pour un partage de connaissance (Szulanski, 1996), soutient le processus de partage (Szulanski, 1996).
 - *L'unité réception* qui devient l'utilisateur de la connaissance (user : exemple : un employé, une organisation, une base de données (Albino V., Garavelli A.C., & Gorglione M., 2004)) : détenir une capacité d'absorption (Szulanski, 1996), détenir une capacité de rétention (Szulanski, 1996).
- **Les moyens de communication** : Face à face, documents, email, notes, lettres, réseau intranet (Daft et Lengel, 1987, p 358).
- **Les facteurs contextuels** : ces derniers sont appréhendés en :
 - *Facteurs internes* : Culture organisationnelle représentée par un ensemble de comportements, compétences techniques, atouts technologiques, valeurs... appartenant à et partagées par les membres d'une organisation.
 - *Des facteurs externes* : Caractéristiques du marché dans lequel opère l'organisation : La structure du marché, échelle nationale ou internationale du marché, les trajectoires technologiques (Dosi et al., 1990).
 - *La nature des relations (facteurs relationnels)* : Facilité de communication (Arrow, 1974), l'intimité de l'ensemble relation entre l'unité source et l'unité destinataire (cf. Marsden, 1990).

2.4 Le schéma d'analyse globale

Après avoir décortiqué nos hypothèses à travers des variables opérationnelles, il est maintenant essentiel de regrouper toutes les données exposées ci-dessus pour constituer notre modèle d'analyse.

Empruntant la démarche mixte, les déterminants organisationnels œuvrant à la valorisation des connaissances seront issus d'entretiens avec des responsables chargés de la mise en œuvre de ces pratiques pour encourager le processus de valorisation. Quant au processus de capitalisation et de transferts, ces derniers seront appréhendés par un questionnaire destiné aux personnels cœurs métiers qui travaillent dans ces conditions et qui pratiquent dans leur quotidien un transfert et une certaine capitalisation de leurs connaissances.

a) Articulation des processus de transfert et de capitalisation des connaissances

Appréhender l'articulation des deux processus se fera en référence au modèle CTR-S de J-F Ballay (2002) qui est venue opérationnaliser le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995).

En appréhendant les deux processus, il s'est avéré l'apparition de deux dénominateurs communs entre les deux processus, à savoir l'adhésion et la bonne volonté des acteurs à vouloir partager que ce soit à des fins de transfert ou de capitalisation, et la nature des connaissances que ces derniers sont amenés à partager et par la suite à être mise dans le processus de transfert.

L'interaction des deux processus en référence au modèle CTR-S (Ballay, 2002) et au SECI (Nonaka et Takeuchi, 1995) implique pour l'instant

- Une externalisation des connaissances tacites dans des supports de stockage sous forme explicite à des fins de transmission
- La combinaison de connaissances explicites que l'acteur utilise de la base de capitalisation à des fins d'appropriation et de transferts à d'autres acteurs.

Le processus est une spirale du fait que les connaissances transférées seront amenées à être capitalisées.

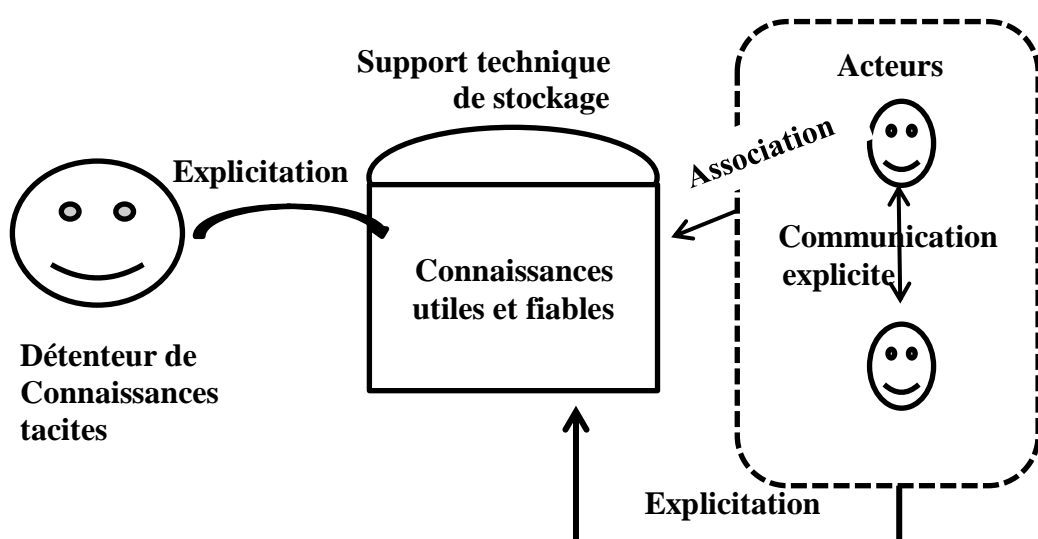


Figure n°35 : Interaction des processus de transfert et de capitalisation des connaissances

b) Implications des dispositifs organisationnels

Les dispositifs organisationnels vont constituer les conditions dans lesquelles vont se dérouler les processus de capitalisation et de transfert des connaissances.

Le processus de capitalisation et de transfert des connaissances impliquent techniquement une externalisation des connaissances tacites sous forme explicite transmissible et une combinaison des connaissances explicites

Les dispositifs organisationnels viendront compléter le schéma ci-dessus à travers une orientation stratégique et des modes de travail démontrant une volonté des dirigeants à œuvrer pour une valorisation des connaissances. Ces derniers vont permettre

- L'appropriation des connaissances transmises entre les acteurs par l'intériorisation des connaissances explicites sous formes tacites suite au mode de travail collaboratif, ainsi que le recours aux supports informationnels et manuels existants ;
- La socialisation du processus de valorisation par l'implication des pratiques RH, notamment par des pratiques d'apprentissage incitant au partage d'expérience.

Il en résulte le schéma d'analyse globale ci-dessous.

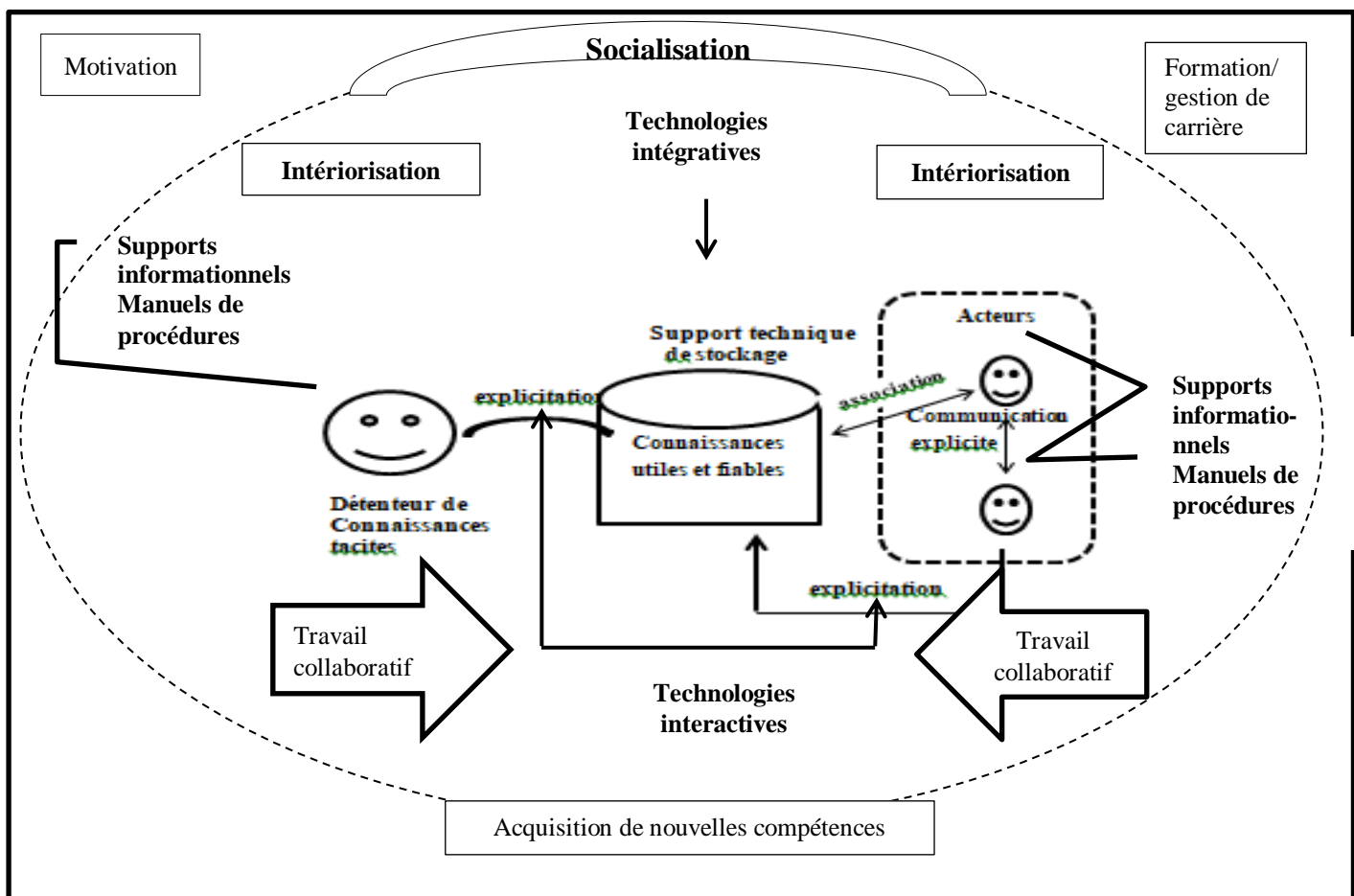


Figure n°36 : Schéma d'analyse opérationnelle globale

Section 03 : présentation du cas empirique : l'entreprise SONATRACH

Après avoir explicité l'objet de ladite recherche dans deux chapitres théoriques et défini la démarche méthodologique empruntée pour concrétiser l'objet de recherche sur le terrain, cette partie énonce notre terrain de recherche, à savoir l'entreprise Sonatrach et plus précisément la Division Production.

Cette partie abordera dans une première phase le contexte dans lequel opère ladite entreprise. Cette contextualisation permettra une prise de connaissance du secteur approfondie et par la suite de comprendre les défis auxquels doit faire face l'entreprise dans ce domaine d'activité. Par la suite, il est question de passer en revue toute l'organisation de l'entreprise aussi complexe qu'elle soit afin d'avoir une vision claire de ses métiers, notamment la Production.

Et pour terminer, énoncer les éléments de la stratégie de Sonatrach en général et de la division production en particulier viendra conforter notre démarche sur la nécessité de la valorisation des connaissances au sein de cette entreprise.

1. Présentation générale de l'entreprise Sonatrach

Cette partie a pour but de contextualiser ladite étude au sein du secteur des hydrocarbures en Algérie. Cette contextualisation permettra de recentrer l'objet de l'étude sur notre problématique afin d'apporter des réponses aux questionnements théoriques.

Etant donné le secteur des hydrocarbures, l'entreprise Sonatrach principal acteur des hydrocarbures en Algérie constituera le terrain de cette étude doctorale. Appréhender l'historique et l'évolution de cette dernière permettra de cerner ses valeurs et sa vision et ainsi, mieux comprendre ses problématiques de gestion.

1.1. Objectifs de l'étude dans le secteur des hydrocarbures

Le secteur des hydrocarbures a toujours suscité l'intérêt des économistes qui relie chaque crise économique aux variations des prix du pétrole. Ce dernier représente un secteur majeur pour l'Algérie, car la plus grande partie de la richesse du pays dépend de la rente pétrolière. D'ailleurs, le guide pour investir du cabinet KPMG (2018), considère l'Algérie comme le premier producteur et exportateur de pétrole et de gaz naturel dans l'espace méditerranée.

Pour ce faire, le pays s'en donne les moyens en se dotant d'importantes infrastructures et de grandes capacités de production. Toutefois, cela ne suffit pas, car ledit secteur nécessite un savoir-faire de haute technicité et des ressources humaines de qualité.

a) Objectifs empiriques

L'objectif principal de cette partie est de mieux se rapprocher de la réalité du secteur des hydrocarbures et de comprendre les spécificités du secteur, ce qui nous permettra, notamment, de :

- De mieux identifier et intégrer les spécificités du secteur dans un contexte algérien ;
- Dresser un portrait de l'entreprise Sonatrach en tant qu'entreprise d'envergure et principal acteur ;
- Enrichir notre cadre d'analyse et délimiter le périmètre de la recherche au sein du secteur en se focalisant sur l'activité phare du secteur.

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

La démarche adoptée lors de cette première étape, à défaut de s'entretenir avec des experts et des économistes algériens faute de temps et de disponibilité de ces derniers, consiste à faire recours aux écrits et documents existants.

b) Le secteur des hydrocarbures en Algérie

Selon le guide du cabinet international KPMG (2017), le secteur des hydrocarbures en Algérie a connu d'importantes évolutions, depuis l'adoption de la loi n°91-21 du 4 décembre 1991, amendant la loi n°86-14 sur les hydrocarbures, consacrant ainsi, l'ouverture de ce secteur à l'investissement étranger.

Mesurer l'importance de ce secteur nécessite de reprendre la rétrospective de son histoire complexe afin de comprendre sa particularité. L'économiste algérien Mustapha Mekideche (2009) a, ainsi, évoqué trois grandes étapes suivies de périodes moins fastes caractérisées principalement par des crises. Ainsi, il s'agit des périodes suivantes :

- De 1962 à 1965 : date de signature de l'Accord d'Alger avec le gouvernement français, marquée par la continuité de la gestion du pétrole algérien par la société mixte REPAL sous l'empire de la législation française comme l'ont prévu les accords d'Evian. Toutefois, il y a eu la création en 1963 de la société nationale Sonatrach, outil ultérieur de la politique nationale des hydrocarbures.
- De 1965 à 1971 : l'économiste (2009) mentionne que cette période a été caractérisée par un processus de négociation difficile qui commence avec l'Accord d'Alger et s'achève avec les nationalisations du 24 février 1971. Cette période est aussi marquée par un début de partenariat avec les groupes pétroliers américains (Getty) et l'adhésion à l'OPEP.
- De 1971 à 1973 : l'auteur met en exergue l'année 1973 où il y a eu un retournement historique des prix suite à la guerre d'octobre 1973. Cet événement a permis l'unification des rangs des pays arabes exportateurs d'hydrocarbures (embargo oil) face aux USA notamment.

La dernière période décrite ci-dessus a été suivie par une période caractérisée par un choc pétrolier couvrant la période de 1973 à 1986 et ce, jusqu'au contre-choc résultant de la « guerre des prix » qui a conduit l'Algérie à sa plus grave crise financière du fait de la chute des prix pétroliers qui s'en est suivie (moins de 10 dollars le baril).

Cette période s'est ponctuée par la promulgation de la loi « libérale » de l'année 1986 ouvrant l'amont pétrolier, puis sa révision en 1991 pour élargir l'accès aux découvertes de gaz.

Ayant durée plus de 10 ans, cette période de crise financière aigue s'est transformée en une grave crise économique et sociale (événements du 5 Octobre 1988) puis en une crise politique avec l'apparition de la décennie noire. La résultante étant l'obligation de rééchelonner la dette et de mettre en œuvre un programme d'ajustement structurel (1994-1998) sous l'égide du FMI et de la Banque mondiale. Quelques faits ont marqué l'Algérie durant cette période, à savoir :

- L'Algérie est devenue en 1998 le premier découvreur mondial ;
- Baisse des prix du pétrole entre 1998 et 1999.

A partir de 2000 jusqu'à 2008 commence alors une période d'expansion grâce à l'augmentation des prix et des quantités d'hydrocarbures exportées. C'est dans cette situation faste qu'est promulguée en deux étapes une nouvelle loi libérale sur les hydrocarbures. Toutefois, une crise financière internationale intervient en 2008 qui a eu

un impact sur l'économie algérienne des hydrocarbures suite à la chute des prix du pétrole.

Le secteur des hydrocarbures et plus précisément le secteur pétrolier a connu depuis 2008 plusieurs réformes à cause des crises et des instabilités politiques que ce soit au niveau du Maghreb ou des puissances internationales et qui impactent directement sur le prix du pétrole.

Le principal intervenant dans ce secteur complexe est, ainsi, la société Sonatrach.

1.2. Sonatrach, principal acteur du secteur des hydrocarbures

Considérée comme le seul acteur national du secteur, la société Sonatrach possède une histoire propre à elle reflétant, ainsi, l'évolution du secteur en Algérie. De ce fait, il est essentiel d'appréhender son évolution historique jusqu'à l'heure d'aujourd'hui, ainsi que son champ d'intervention à l'échelle nationale et internationale.

a) Historique

La société Sonatrach est née le 31 décembre 1963 à travers le décret n°63-491 du 31 décembre 1963 signé par Ahmed Ben Bella portant agrément de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures et approuvant ses statuts. Cette dernière était une société anonyme à capitaux publics qui avait pour mission de réaliser les études et la construction de moyens de transport terrestre ou maritime permettant d'acheminer les hydrocarbures liquides aux gazeux, la réalisation et l'exploitation de ses moyens et par la fin d'assurer la commercialisation des hydrocarbures.

Etant une société nationale, Sonatrach a évolué au fil de l'histoire de l'Algérie. Cette dernière a connu des changements d'envergure depuis l'indépendance jusqu'à l'ouverture du marché des hydrocarbures. L'auteur Abdelatif Rebah (2006) qui a publié un livre dans les éditions Casbah intitulé « Sonatrach, une entreprise pas comme les autres », et qui a résumé l'évolution de Sonatrach dans son livre en quatre périodes critiques, à savoir :

Période	Intitulé de la période	Caractéristiques de la période
1963-1971	Un projet politique	<ul style="list-style-type: none">- Le but étant d'assurer le contrôle national sur les ressources en hydrocarbures du pays pour les mettre au service du développement ;- ne disposant pas de l'expertise spécialisée suffisante, elle aspirait à un rôle de donneur d'ordre ;- un développement soumis au critère politique de l'identité nationale et au défi économique de s'insérer dans l'industrie mondiale des hydrocarbures ;- un contrôle intégral sur les activités de l'hydrocarbure (de l'amont à l'aval et des structures correspondantes).
1971-1978	Une logique d'agent de l'accumulation nationale	<ul style="list-style-type: none">- maître d'œuvre de la politique de valorisation des hydrocarbures détenant les leviers décisionnels clés pour la mettre en application ;- premier acteur économique algérien bénéficiant d'un régime dérogatoire à la réglementation des marchés publics et à l'utilisation des comptes extérieurs, jouissant d'un accès privilégié aux ressources en capitaux et aux marchés financiers ;

			<ul style="list-style-type: none"> - un modèle proche de la liberté d'entreprise sans le risque d'entreprendre et où les Project-manager ont le premier rôle ; - un effort de formation considérable afin de doter la société de l'expertise nécessaire et de se passer de l'expertise étrangère.
1970-1991	Inflexion et recentrage		<ul style="list-style-type: none"> - remise en question du modèle de la société ; - changement du personnel dirigeant ; - recentrage sur les métiers de la société le « trépied » : exploration-production-commercialisation ; - revue à la baisse des ambitions de la société en termes d'importation ; - une entreprise attractive en termes de salaire, de primes, de formation à l'étranger, de sécurité de l'emploi... - impératif de l'ouverture de l'amont national et de l'adaptation de la législation pétrolière pour faire face aux besoins économiques et sociaux et supporter les coûts croissants de la société.
1991-2001.....	La logique de l'ouverture		<ul style="list-style-type: none"> - redistribution des rôles entre l'Etat et l'entreprise Sonatrach : la valorisation des hydrocarbures qui génère le maximum de revenus pour l'Etat et le maximum de profit pour l'entreprise.

Tableau n°15 : synthèse de l'évolution historique de Sonatrach³⁹.

Ainsi, les quatre périodes appréhendées dans le tableau ci-dessus, ont été marquantes pour l'évolution de Sonatrach. Toutefois, il y a lieu de souligner qu'au vu des tentatives et des envies de changements de statut pour plus d'autonomie suite à la commercialité pleine et entière de ses actes, l'auteur (2006) indique que l'Etat ne pourra se départir de ses pouvoirs et prérogatives sur les hydrocarbures.

Ce n'est qu'en 1994, que le projet de transformation du statut de Sonatrach en une société par action dont le capital social est exclusivement détenu par l'Etat qu'est apparu. En 1998, Sonatrach disposera pour la première fois d'un statut légal où le Directeur Général devient Président Directeur Général. L'entreprise sera gérée par un Conseil d'administration.

b) Le champ d'intervention de Sonatrach

En tant que principal acteur des hydrocarbures, la société Sonatrach affirme chaque jour sa position de force à l'échelle nationale, mais pas seulement. Cette dernière opère au niveau international et aspire dans ses plans stratégiques à une compétitivité avec les plus grandes compagnies du domaine.

→ Sur le plan national

SONATRACH est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisations, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées. Elle a pour mission de valoriser de façon optimale les ressources

³⁹ Abdelatif Rebah. (2006). *Sonatrach une entreprise pas comme les autres*. Editions Casbah, Alger.

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays.

Compagnie pétrolière intégrée, Sonatrach est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. Ce qui la place, aujourd'hui, comme première compagnie des hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines l'Amont, l'Aval, le Transport par Canalisations et la Commercialisation.

Sonatrach s'est adaptée au nouvel environnement économique mondial en diversifiant ses activités. Pour ce faire, cette dernière ambitionne d'investir d'autres créneaux économiques notamment la génération électrique, l'eau, le transport aérien et maritime.

→ Sur le plan international

Les activités à l'international de Sonatrach connaissent un développement intense qui se caractérise par une diversification aussi bien sur le plan géographique que sur le plan des activités. Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe. Ainsi, Sonatrach opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde, à savoir :

- L'Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte),
- L'Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne),
- L'Amérique Latine (Pérou),
- Les USA.

Aujourd'hui, Sonatrach s'affirme non seulement comme un Groupe international à vocation pétrolière et gazière, mais comme une compagnie solidaire, responsable et citoyenne.

Elle s'est engagée en faveur du développement économique, social et culturel des populations ; elle s'est fixée des priorités incontournables en matière d'Hygiène Sécurité et Environnement et s'est impliquée résolument dans la protection de l'environnement et la préservation des écosystèmes.

2. Organisation de la macro structure de l'entreprise Sonatrach

La Société Nationale pour la recherche, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures dénommée « SONATRACH » est une société par action dont les actions sont entièrement et exclusivement souscrits et libérés par l'Etat.

Au vu du contexte tant national qu'international dans lequel opère la société, cette dernière a adopté un principe d'organisation et des logiques de fonctionnement qui l'organisent autour de ses métiers (Djilali Benmahamed et Jean-Louis Ermine, 2006).

L'organisation de Sonatrach peut, ainsi, être appréhendée en trois toms, à savoir :

1. Le niveau stratégique reflété par la Direction Générale au sein duquel les politiques et stratégies sont impulsées ;
2. Les structures fonctionnelles centrales qui représentent un premier pallier de l'opérationnalisation des stratégies et politiques de la société et qui constituent un appui aux structures fonctionnelles ;
3. Les structures opérationnelles qui exercent les métiers de Sonatrach.

2.1 Le niveau stratégique

Le niveau stratégique de Sonatrach est représenté par la direction générale. C'est à ce niveau que la stratégie de l'entreprise est élaborée. A la tête de la direction générale un Président Directeur Général accompagné de son staff. Les directions fonctionnelles sont aussi rattachées au PDG.

a) Le Président Directeur Général : est assisté dans l'exercice de ses fonctions

- d'un *Comité Exécutif*.
- D'un *Secrétariat Général* placé sous l'autorité d'un *Secrétaire Général*, chargé :
 - De la gestion du courrier et des archives de la Direction Générale et du suivi des instructions du Président Directeur Général ;
 - D'assurer la gestion mutualisée des structures suivantes : Institut Algérien du Pétrole, SONATRACH Management Academy, Affaires sociales, Relations publiques, Pilotage des Holdings, Gestion du Patrimoine Siège.
- D'un *Cabinet*, placé sous la responsabilité d'un *Directeur de Cabinet*, chargé :
 - De fournir conseil et appui technique au Président Directeur Général, sur des dossiers particuliers ;
 - De définir et de mettre en œuvre une politique de sponsoring et d'investissement social ;
 - De la veille informationnelle ;
 - D'assurer la coordination de la Direction Audit et Risques, de la Direction des Relations Internationales et Institutionnelles, Du service Sûreté Interne d'Etablissement et Des Conseillers.
- D'une *Direction Corporate Affairs (CRA)*, placée sous l'autorité d'un *Directeur Corporate*, chargée :
 - Du secrétariat du Comité exécutif ;
 - Du secrétariat du Conseil d'Administration ;
 - De l'appui au secrétariat de l'Assemblée Générale.
- D'un *comité d'Éthique*, chargé de veiller au respect des dispositions du code d'Éthique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la société.

b) Les autres directions rattachées à la Direction générale : outre les conseillers, des directions et services à caractère fonctionnels sont rattachées à la Direction Générale :

- *La Direction Transformation SH2030 (TRF)* chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de SONATRACH SH2030.
- *La Direction Audit et Risques (ADR)* : chargée de la gestion et de la conduite des audits et de l'évaluation de l'application de la réglementation et des procédures en vigueur. Elle assure l'animation de la politique de contrôle interne de la Société, pilote et coordonne le processus de management des risques.
- *La Direction Communication (CMN)* chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de l'entreprise.
- *Le Service de Sûreté Interne d'Etablissement (SIE)* : chargé de veiller à la sûreté interne de la société, conformément à la réglementation en vigueur, notamment pour le siège de la société.

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

Le Président Directeur Général peut réorganiser le fonctionnement de la Direction Générale et créer, en tant que de besoin par :

- Des comités spécialisés chargés de missions permanentes ou institués pour une mission déterminée ;
- Des postes de Directeurs chargés du lancement d'activités nouvelles ou du traitement et du suivi de dossiers spécifiques à caractère stratégiques.

Les missions et l'organisation de ces comités et des postes seront fixées par des décisions spécifiques.

2.2 Les Structures Opérationnelles et fonctionnelles centrales de l'entreprise

Les structures opérationnelles de la société constituent les métiers de Sonatrach. Ces dernières jouissent d'une organisation qui leur permet de réaliser les objectifs stratégiques de la société.

Ces structures opérationnelles sont appuyées par des structures fonctionnelles centrales. Ces dernières ont pour rôle de planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise nécessaire aux structures opérationnelles et veillent à l'application des politiques et stratégies de l'entreprise. Ces dernières assurent aussi un appui aux projets de la société.

a) Les structures opérationnelles

Les structures opérationnelles de la Sonatrach sont organisées autour de cinq activités, à savoir :

- Exploration – Production (E&P) ;
- Transport par Canalisation (TRC) ;
- Liquéfaction et Séparation (LQS) ;
- Raffinage et Pétrochimie (RPC) ;
- Commercialisation (COM).

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la société. Les activités énoncées ci-dessus exercent leurs missions dans le cadre des objectifs stratégiques de la société. Ces dernières sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Structures opérationnelles	Principales missions dans le cadre des objectifs stratégiques de la société	Domaines opérationnelles⁴⁰	Missions communes
Exploration Production (E&P)	Elaboration et application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier.	Prospection, opérations d'exploration, forage, développement et valorisation des réserves, production, gestion	-Dotées de structures fonctionnelles communes, qui outre leurs missions au sein de l'activité, assurent, chacune dans son domaine de

⁴⁰ Toutes ces activités exercent des missions d'études et développement à l'exclusion des activités relevant de la DCP BDM pour la partie étude de la Direction Centrale Engineering et Project Management pour la partie développement et réalisation des projets.

		associations, laboratoires, études et développement	compétences, le reporting aux structures fonctionnelles centrales et le déploiement des politiques définies par celles-ci.
Transport par Canalisation (TRC)	Elaboration et application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisation.	Exploitation et maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires, Etudes et développement	- organisation de l'information et du reporting de l'activité.
Liquéfaction et Séparation (LQS)⁴¹	Gestion et développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz.	Liquéfaction de gaz naturel, séparation des GPL, études et développement.	- contribuer et apporter un support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales.
Raffinage et Pétrochimie (RPC)	Elaboration et application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie.	Raffinage du pétrole brut et du condensat, pétrochimie, études et développement.	
Commercialisation (COM)	Elaboration et application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national	Commercialisation du pétrole brut et des produits pétroliers, commercialisation gaz, transport maritime des hydrocarbures, importation des produits pétroliers, gestion du processing de pétrole brut à l'étranger, élaboration et suivi de la mise en œuvre de la politique de trading.	

Tableau N°16 : Organisation et Missions des Structures opérationnelles de SONATRACH

b) Les structures Fonctionnelles Centrales

Constituant un appui aux structures opérationnelles, les structures fonctionnelles centrales de l'entreprise sont déclinées au sein des activités afin d'appliquer les politiques et d'exécuter les stratégies. Ces dernières sont soumises à une double ligne de reporting : une ligne principale vers la structure fonctionnelle centrale et une ligne vers la structure de rattachement hiérarchique de l'activité concernée. D'ailleurs, les représentants de ces structures assurent un double reporting, soit :

→ Vers le supérieur hiérarchique dans l'activité ;

⁴¹ Les directions régionales d'Arsew et Skikda sont rattachées à cette activité.

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

→ Vers le supérieur dans la fonction (Vice-président, Directeur de fonction de l'activité....).

Les Structures Fonctionnelles Centrale de l'entreprise sont au nombre des onze (11) structures à leur tête des directeurs centraux. La principale mission des structures fonctionnelles est d'apporter un appui aux projets de la Société mais aussi de veiller à la disponibilité de l'information en assurant le reporting.

Les Structures Fonctionnelles Centrales	Missions principales
La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie (SPE)	<ul style="list-style-type: none">- Assurer l'élaboration des stratégies de développement à moyen et long termes et l'évaluation de leur mise en œuvre.- Assurer les fonctions de stratégie, prospective et intelligence économique ; planification ; études économiques ; organisation, systèmes et procédures ; gestion de la performance de la Société ; Informations documentaires.
La Direction Corporate Finance (FIN)	<ul style="list-style-type: none">- Elaborer les politiques et stratégies dans le domaine des finances, évaluer leur mise en œuvre et veiller à l'information financière.- Assurer les fonctions d'ingénierie et stratégie financière ; de coordination, supervision et veille à la bonne tenue de la comptabilité et à l'établissement des états financiers, conformément à la réglementation en vigueur ; d'harmonisation des procédures et veille à leur application ; d'élaboration du budget de fonctionnement et du plan de financement des investissements ; de contrôle de gestion ; de contrôle et optimisation de la trésorerie de la Société ; de la fiscalité, du patrimoine et des assurances ; de coordination des opérations liées au contrôle légal, assuré par le commissaire aux comptes et des Finances et comptabilité du Siège.
La Direction Corporate Business Development et Marketing (BDM)	<ul style="list-style-type: none">- Formuler la stratégie de croissance et de recherche des nouvelles opportunités d'investissement pour la Société ;- Evaluer, lancer et assurer la maturation de nouveaux projets de partenariat dans les activités de base de la Société tant en national qu'en international ;- Mettre en place des stratégies marketing innovantes susceptibles d'attirer de nouveaux investisseurs et de nouveaux partenaires.
La Direction Corporate Ressources Humaines (RHU)	<ul style="list-style-type: none">- Elaborer les politiques et stratégies en matière de ressources humaines, de contrôle et de leur mise en œuvre ;- Assurer les fonctions de développement et de planification des ressources humaines (définition de la stratégie de gestion des talents, définition des besoins et plan de formation pour la Société) ; gestion du personnel des structures du siège ; réglementation et veille sociale ; rémunération et performance individuelle ; médecine du travail.
La Direction Centrale	<ul style="list-style-type: none">- Développer une politique de procurement ainsi qu'une chaîne logistique intégrée de la Société, permettant d'optimiser les coûts et d'assurer des standards de qualité.

Procurement & Logistique (P&L)	<p>- Assurer des fonctions dans : le développement et la mise en œuvre de la stratégie d'achat des catégories de biens et de services stratégiques ; élaboration et mise en œuvre des processus de procurement et de logistique ; la définition et le suivi de la mise en œuvre de la politique en matière de logistique et de gestion des stocks ; le développement et la coordination pour la mise en place des cadres contractuels commun pour couvrir les besoins stratégiques de la société en matière d'approvisionnement en biens et services ; le suivi et le contrôle de la qualité du procurement ; l'approvisionnement du siège ; l'évaluation des affaires complétées dans le domaine du procurement et de la logistique.</p>
La Direction Centrale Ressources Nouvelles (REN)	<p>- Elaborer des politiques et stratégies en matière de ressources nouvelles dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ; - Assurer les fonctions liées au pilotage et à l'exploitation des projets dans les énergies renouvelables ; les ressources non conventionnelles et des projets de l'offshore.</p>
La Direction Centrale Engineering & project Management (EPM)	<p>- Gérer les grand projets industriels des activités opérationnelles depuis la prise de décision finale d'investissement (FID) de ces projets jusqu'à leur mise en service, ainsi que les projets d'infrastructures de SONATRACH ; - Assurer pour les projets relevant de ses prérogatives, les fonctions : de maturation des projets postérieurement à la FID ; d'exécution des projets Oil & Gas comme maître d'ouvrage, jusqu'au transfert, aux activités, des projets terminés ; de gestion des projets d'infrastructures, de services aux projets ; de risk management ; de supports administratifs aux projets, assurant les fonctions de gestion administrative et ressources humaines de l'EPM au quotidien, de conseil et suivi des sujets juridiques et de support IT ; d'évaluation des affaires complétées dans le domaine de l'Engineering et Project Management.</p>
La Direction Centrale Juridique (JUR)	<p>- Elaborer et harmoniser les instruments juridiques et contrôler leur application ; - Assurer les fonctions en termes : de traitement des contentieux internationaux, internes d'ordre commercial et des contentieux du siège ; de constitution et de gestion du dépôt légal interne ; d'assistance aux structures.</p>
La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information (DSI)	<p>- Définition et contrôle de l'application de la politique informatique et de digitalisation de la Société, des normes et standard en matière de technologie de l'information et de système d'information ; - Assurer les fonctions : d'étude des choix technologiques ; de mise en place et gestion d'un système d'information pour soutenir la Société dans son fonctionnement ; des études, coordination et optimisation des actions relatives à la réalisation, l'exploitation, la maintenance et le</p>

	développement des réseaux informatiques, télécommunications et solutions digitales ; - Mise en place et développement d'une politique en matière d'équipement informatique de la Société ; - Appui et assistance à la fonction archive (support électronique).
La Direction Centrale Sécurité et Environnement (HSE)	Santé, - Elaborer des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et du contrôle de leur application ; - Assurer les fonctions de coordination de la politique de gestion des risques liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement ; de développement des procédures et des normes ainsi que la veille quant au respect des normes et standards dans les domaines de l'environnement, de la sécurité et de la santé au travail ; de mise en œuvre de la politique HSE du siège.
La Direction Centrale et Développement (R&D)	Recherche - Promouvoir et mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et de développement des technologies dans les métiers de base de la Société, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

Tableau N°17 : Organisation et Missions des Structures Fonctionnelles Centrales de l'entreprise.

Suite à la présentation ci-dessus des différents compartiments de l'entreprise, cette dernière est organisée de manière hiérarchique en trois niveaux : le top management, les directions corporate et les directions fonctionnelles. Toutefois, cette dernière sera appréhendée du point de vue des métiers, où le métier de la production sera notre objet d'intérêt

3. La Division Production, terrain d'étude

L'Activité Exploration-Production, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

L'Activité Exploration-Production couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Prospection ;
- Opérations d'exploration ;
- Forage ; Développement et valorisation des réserves ;
- **Production ;**
- Gestion des Associations ;
- Laboratoires ;
- Etudes et développement, à l'exclusion des activités relevant de la DCP BDM pour la partie étude et de la Direction Centrale Engineering et Project management pour la partie développement et réalisation de projets

Le domaine de la Production constitue notre objet d'intérêt. Ce dernier est assigné à la Division Production.

3.1 Présentation de la Division Production :

La division production jouit d'une organisation par fonction. Cette dernière est organisée par direction (siège), néanmoins et vu la technicité et l'opérationnalisation du domaine, cette dernière s'étend sur le terrain à travers dix (10) directions régionales opérant dans le Sud Algérien. Ces dernières sont reliées avec les directions siège de la division pour permettre une certaine coordination et assurer un retour d'information tout en permettant d'assurer l'encadrement nécessaire à l'activité.

a) Organisation de la Division Production

La Division Production a pour missions essentielles :

- L'exploitation des gisements et installations de surface, pour la valorisation optimale des ressources d'hydrocarbures ;
- La réalisation d'études de base de développement des installations de surface et d'exploitation des gisements ;
- La maintenance des installations de subsurface et de surface ;
- La consolidation et l'actualisation des plans annuels et pluriannuels d'investissement et d'exploitation de la Division.

La Division Production est organisée de la manière suivante :

- Une Direction Opérations ;
- Une Direction Finances et Comptabilité ;
- Une Direction Gestion du Personnel ;
- Une Direction Approvisionnements et Transport ;
- Une Direction Moyens Généraux ;
- Une Direction Informatique ;
- Des Directions Régionales (10) ;
- Un Département Hygiène Sécurité et Environnement (HSE) ;
- Un Assistant Sûreté Interne.

b) Les Direction Régionales

L'activité de ladite division se décline au niveau du terrain à travers dix (10) Directions Régionales. Ces dernières se positionnent au niveau du Sud de l'Algérie comme suit :

- La Direction Régionale de Hassi Messaoud se situe à 650 km au Sud Est d'Alger et à 300 km de la frontière Tunisienne.
- La Direction Régionale de Hassi R'mel se trouve à 550 km au sud d'Alger, à mi-chemin entre Laghouat et Ghardaïa. Dans cette région relativement plate du Sahara septentrionale, l'altitude moyenne est de 760m.
Le champ d'Oued-noumer se situe à 140 kms au Sud-Est de HR avec une superficie de 110 km² et une altitude moyenne de 760 m.
- La Direction Régionale d'Ohanet est située à 1500 km au Sud Sud-Est d'Alger, à 700 km au Sud-Est de Ouargla sur le plateau de Tinhert, à 360 km au Nord-Est d'Illizi (Chef-lieu de Wilaya), dont elle relève Administrativement, et à 120 km au Nord-Ouest d'In- Amenas (Chef-lieu de Daïra).
- La Direction Régionale d'In Amenas se situe à 1600 km au Sud-Est d'Alger avec une superficie de 30 000 km²

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

- La Direction Régionale de Rhourde Nouss fait partie de la Wilaya d'ILLIZI, elle est située à 350 km au Sud/Sud-Est de OUARGLA, à 1200 km au Sud/Sud-Est d'Alger et à 270 km au Sud/Sud-Est de Hassi Messaoud. Le champ de Hamra se trouve dans le grand Erg Oriental à une altitude de 285 m. Il se situe à 300 Km au Sud Est de Hassi Messaoud, à 800 Km du chef-lieu de la Wilaya d'ILLIZI et à 60 Km de Rhourde - Nouss.
- La Direction Régionale de Stah est Située à 1700 Km au Sud Sud-est d'Alger et à 400 Km au Nord Nord-ouest d'ILLIZI (Chef-Lieu de Wilaya) dont elle relève administrativement, limitée au nord et à l'est par la Frontière Algéro-Libyenne, à l'ouest par la route nationale d'In Amenas et Deb-Deb et au sud par la région d'In Amenas.
- La Direction Régionale de Haoud Berkaoui fait partie de la Wilaya de Ouargla, elle se situe à 700 km au sud-est d'Alger & à 100 km à l'ouest de Hassi-Messaoud et avec une Superficie de 6300 km².
- La Direction Régionale de Tin FouyéTabankort est située dans la partie Nord-Ouest du bassin d'Illizi, plus précisément à 300 km au Nord - Ouest d'In-Amenas et à 500 km au Sud - Est de Hassi -Messaoud. Elle recouvre une aire de 4000 km².
- La Direction Régionale de Gassi Touil est située à 1000 Km au sud-est d'Alger et à 150 Km au sud de Hassi Messaoud. Elle s'étend sur une superficie d'environ 170 Km de long et 105 Km de large, et a une altitude moyenne de 200 m.

Les directions régionales citées ci-dessus, sont regroupées en deux catégories, à savoir une petite direction et une grande direction. Cette catégorisation est généralement établie conformément à la situation géographique de la Direction Régionale, le taux de production. D'autres critères sont aussi pris en compte tels que le pouvoir de signature du budget ou la cotation du directeur.

Toutefois et peu importe la catégorie de la Direction Régionale (petite ou grande) ces dernières assurent pour la plupart les missions suivantes :

- La réalisation et le suivi des programmes de production et d'expédition dans le cadre des principes établis par la Division Petroleum Engineering et Développement ;
- La conduite des opérations de production en conformité avec les consignes de sécurité ;
- La valorisation et l'optimisation du développement des gisements et des installations de surface ;
- La réalisation des travaux de développement et la prestation de toute assistance nécessaire afin d'obtenir la mise en production rapide des puits et installation de surface ;
- La préparation et la supervision de la réalisation des compétitions, simulations et work-over et la réalisation des interventions aux puits ;
- L'entretien préventif et l'entretien des installations de la Direction Régionale ;
- L'engineering et la réalisation des travaux neufs de la Direction Régionale ;
- L'approvisionnement et le stockage en temps voulu et au coût optimal du matériel nécessaire aux opérations ;
- La réalisation des opérations comptables et financières relatives aux activités de la Direction Régionale ;

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

- La gestion et l’entretien du parc véhicules, camions et engins ;
- La gestion administrative du personnel et les prestations d’hébergement, de restauration et de transport ;
- L’élaboration et le suivi des budgets de la Direction Régionale.

Afin d’assumer les missions décrites ci-dessus, l’ensemble des directions régionales disposent de l’organisation adéquate permettant la réalisation de leurs missions. A titre d’exemple la Direction Régionale de Hassi R’mel, considérée comme une grande région, est organisée comme suit :

- Une Direction Engineering et Production ;
- Une Direction Exploitation ;
- Une Direction Maintenance ;
- Une Direction Technique ;
- Une Direction Logistique ;
- Une Direction Exploitation Oued Noumer ;
- Une Direction Exploitation Touat/Adrar ;
- Une Division HSE ;
- Une Division Comptabilité ;
- Une Division Ressources Humaines ;
- Une Division Informatique ;
- Une Division Juridique ;
- Une Division Approvisionnement ;
- Une Division Moyen Généraux ;
- Un Coordonnateur Technique ;
- Un Assistant Sûreté Interne.

Cette organisation se reflète dans tout type de Direction Régionale. Néanmoins et concernant les petites régions, ces dernières sont organisées qu’en division et ce, de par leur taille.

3.2. Eléments de la Stratégie de la société Sonatrach

Dans un contexte marqué par la volatilité des prix du pétrole et devant faire face à un environnement concurrentiel en perpétuel mutation, Sonatrach doit relever les défis de développement qu’elle s’est fixée dans son plan stratégique en vue de :

- Améliorer ses performances sur l’ensemble de la chaîne de valeur ;
- Se hisser au rang des cinq meilleures compagnies nationales dans le monde ;
- Remplir sa mission de développement de l’économie nationale, en satisfaisant une demande nationale en gaz et en produits pétroliers en constante évolution, en assurant à l’Etat des revenus croissants et en participant à la création d’un tissu industriel aux bénéfices économiques et sociaux.

A l’horizon 2030, Sonatrach ambitionne de passer de la compétence à l’excellence. En effet, la société aspire à devenir une compagnie pétrolière de référence et préparer la transition énergétique. Sonatrach doit devenir un exemple pour le secteur économique algérien stimulant l’excellence et le développement des talents et atteignant un taux d’intégration nationale de 40%.

A moyen terme, à savoir durant les cinq (05) prochaines années, il sera question d’un redressement des fondamentaux de l’entreprise. Il s’agira d’amorcer une très profonde transformation des activités, des processus, clés et de la culture de la société.

a) Valeurs et vision de la société

Considérée comme un acteur incontournable sur la scène internationale de l'énergie, Sonatrach est la douzième compagnie pétrolière et gazière dans le monde. Cette dernière tient sa force à sa capacité d'être un groupe complètement intégré d'amont en aval et de créer de la valeur dans chacune de ses activités : de l'exploration-production au transport par canalisations en passant par la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

En 2017 suite à l'initiative de l'ancien Président Directeur Général, Sonatrach s'est engagée dans un grand plan de transformation et a clairement affiché en 2017 sa volonté d'écrire une nouvelle page de l'histoire du Groupe dans le respect de ses valeurs et de son identité.

Cette vision a pris la forme d'une stratégie SH2030 visant à transformer l'entreprise en profondeur dans ses processus clés. Le but étant de procéder à une refonte organisationnelle et sociale de l'entreprise.

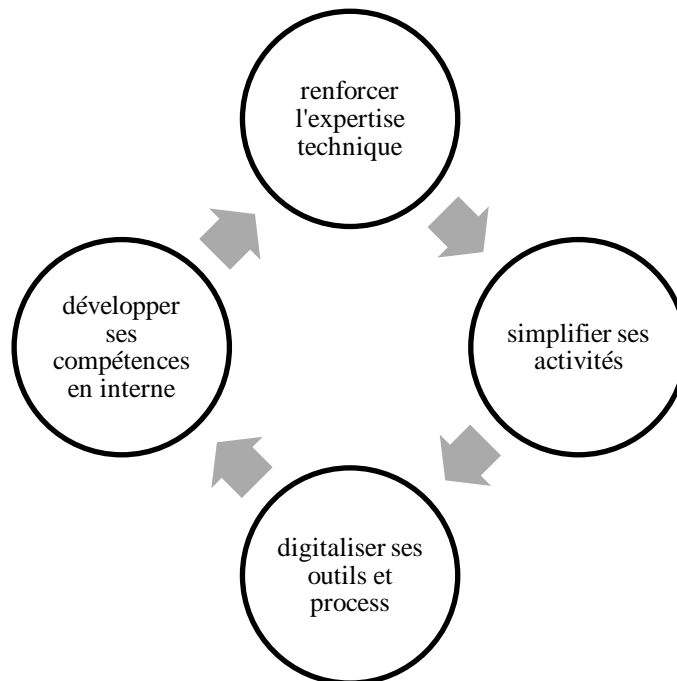


Figure n°37 : Les grands axes de la vision SH2030⁴²

Cette vision s'accompagne par l'adoption de tous les acteurs de l'entreprise de six valeurs fortes :

- ***Simplicité et action***

Transformation des procédures trop complexes, trop hétérogènes, entravant la prise de décision afin de se recentrer sur l'action créatrice de valeur.

- ***Délégation et initiative***

Valoriser la compétence de l'ensemble des collaborateurs, les former et les responsabiliser pour les aider à prendre les bonnes décisions au bon moment. Parallèlement, l'initiative et la prise de risque de chacun sera valorisée et récompensée.

⁴² Ces éléments sont tirés des rapports d'activités et documents internes de Sonatrach.

- **Communication et coopération**

Partager le savoir et toutes les informations au sein de l'entreprise en créant une synergie au sein de l'entreprise pour la résolution des problèmes.

La direction générale tente ainsi de promouvoir que la performance réside dans le travail en groupe, la collaboration et l'implication de tous afin de devenir la référence parmi les compagnies pétrolières nationales les plus performantes à l'échelle mondiale.

- b) Principaux objectifs stratégiques**

Les principaux objectifs stratégiques fixés par le staff de Sonatrach couvrant, ainsi, l'ensemble de la chaîne de valeur sont :

- Doubler les résultats d'exploration et les performances de forage ;
- Assurer l'augmentation de la production à travers l'amélioration des performances des puits et de réservoir et la mise en production de nouveaux gisements dans les délais prévus ;
- Se focaliser sur les projets créateurs de valeur dans le raffinage et la pétrochimie ;
- Optimiser l'export des produits en créant de la valeur par l'arbitrage qualité, le trading et l'orientation vers de nouveaux marchés à valeur ajoutée ;
- Améliorer la gestion et le contrôle des grands projets afin d'éviter les manques à produire constatés par le passé ;
- Réduire les coûts d'investissement et d'exploitation sur toute la chaîne ;
- Assurer la transition énergétique vers les ressources nouvelles.

Pour ce faire, la société Sonatrach dispose des atouts et moyens pour les atteindre, en particulier les compétences nécessaires et l'implication de la ressource humaine. Ainsi, il y a lieu d'améliorer l'organisation de Sonatrach et instaurer un climat de travail propice à l'initiative et à la collaboration la plus ouverte possible.

Ainsi, l'effort sera concentré vers l'aboutissement du plan de transformation de Sonatrach lancé en 2018 et vers la poursuite des projets de modernisation du système d'information. Aussi, il est accordé de l'importance au volet ressources humaines à travers une réelle refonte des processus RH en alignement avec la stratégie et les valeurs de l'entreprise. Pour ce faire durant l'année en cours, un suivi d'indicateurs de performance qui rentre dans le cadre de l'amélioration des processus de gestion va être mis en place. Ainsi, parmi les objectifs prioritaires de cette année :

- Augmentation de la production primaire et le volume récupérable moyen par découverte en se focalisant sur les meilleurs prospects ;
- Un taux de réalisation des investissements supérieur à 80% ;
- Une réduction des coûts opératoires de l'ordre de 10% ;
- Le respect des délais de mise en service et du lancement des principaux projets, notamment ceux ayant un impact sur la production et les projets prioritaires de raffinage et de pétrochimie;
- Une efficacité commerciale dans les ventes à l'export.

- c) Les objectifs stratégiques de l'activité production**

Après avoir appréhender la stratégie globale de Sonatrach, il est maintenant possible de centrer nos efforts de réflexion sur l'activité production à travers une déclinaison des objectifs stratégiques de l'entreprise visant l'amélioration des performances et le fonctionnement de l'entreprise à moyen terme et à mettre en place une base solide pour un développement soutenu à long terme.

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

A l'horizon 2030, les opérations de production doivent atteindre les principaux objectifs suivants :

- ✓ Améliorer la performance des puits à travers la réduction des pertes, la révision du processus de revue des puits et l'augmentation de la productivité des interventions sur puits (work over, snubing, stimulation).
- ✓ Réduire les coûts de production et les dépenses d'investissement.

Pour l'année en cours et sur le plan Corporate, la division production a fixé une production estimée à 22 millions TEP/an en 2030 dont 88% à partir de 2022.

Cet objectif d'augmentation de la production primaire arrêté par Sonatrach à moyen terme porte non seulement sur les apports des nouveaux gisements, mais aussi sur l'amélioration de la production des gisements en exploitation dont le potentiel est important. A cet effet, il a été jugé nécessaire de :

- Accorder une attention particulière à Hassi R'Mel, Hassi Messaoud et Rhourde Nouss qui cumulent plus de 60% de la production primaire totale. Toutes les actions identifiées pour l'amélioration des performances des puits et du taux de récupération doivent être menées et suivies avec soin et toutes les facilités et soutien doivent leur être accordés pour leur permettre d'augmenter leurs productions.
- Prendre en charge avec le plus de soins possible le réseau de collecte de Hassi Messaoud, véritable goulot d'étranglement.
- Respecter les délais de mise en service des nouveaux gisements en mettant en place un système de gestion et suivi des risques.

Passer en revue la stratégie de Sonatrach, notamment en termes de production permet de comprendre l'énormité des activités de cette dernière et de la maîtrise des métiers dont doit faire preuve sa ressource humaine que ce soit le personnel technique cœur métier, support et soutien. Consciente de l'importance RH dans ce domaine d'activité, Sonatrach envisage d'accompagner sa stratégie d'une véritable refonte des processus RH pour des carrières plus attractives (filrière de carrière, mobilité interne, performance et rémunération variable).

3.3. La problématique de la valorisation des connaissances

Après avoir passé en revue l'entreprise sonatrach, sa stratégie, son organisation, ses activités, notamment l'activité production notre terrain d'étude, il est question dans cette partie de reconstituer les apports potentiels de la valorisation des connaissances.

a) Le contexte de l'entreprise

D'abord, il est intéressant de citer le rapprochement effectué par les auteurs Jean-Louis Ermine et Djilali Benmahamed (2009) qui indiquent que le Knowledge Management met en avant une métaphore évidente avec le gaz le pétrole. Les auteurs citent certains exemple, tels que : puits de connaissances, champs de connaissances, extraire et stocker les connaissances... ainsi, nous nous accordons avec ces auteurs à confirmer que la métaphore du secteur pétrolier et gazier véhicule avec elle une compréhension de la connaissance comme gisement et comme matière première (christian fauré, 2007).

Compte tenu de ce qui a été passé en revue concernant le secteur des hydrocarbures et de la place qu'occupe l'entreprise Sonatrach, il paraît évident que ce domaine d'activité présente des problématiques qui trouveront réponse auprès de la gestion des connaissances.

En s'inspirant des problématiques citées par Jean-Louis Ermine et Djilali Benmahamed (2009) et de l'historique du secteur d'activité appréhendé auparavant et les écrits en la matière, il est possible de recenser les problématiques suivantes :

- *La haute technicité du domaine* : en parcourant les écrits sur le secteur ou même les missions de la sonatrach, le vocabulaire utilisé témoigne de la technicité du domaine. Ainsi comme l'indiquent Jean-Louis Ermine et Djilali Benmahamed (2009), le secteur repose sur une base de connaissances très sophistiquée, complexe, à la fois très technique et très scientifique. Toutefois, même dans le cas de la disponibilité de toute sa base de connaissances, cette dernière n'est pas employée de la façon la plus optimale, laissant place à la spéculation des politiques.
- *Un domaine évoluant nécessitant un savoir développé* : le domaine pétrolier est étudié par les économistes comme un domaine fermé regroupant en lui-même toutes les disciplines. Toutefois, le contexte économique n'est pas toujours favorable à ce domaine qui ne peut ainsi le maîtriser. Pour ce faire, un capital de savoir du domaine doit exister. Il est nécessaire de ne pas dépendre de l'expertise étrangère, de développer son propre capital de savoir pour répondre aux challenges d'un contexte changeant.
- *La conservation du capital de savoir de ce domaine d'activité* : face à la complexité du domaine en question et du contexte dans lequel il opère, constituer un capital savoir du domaine n'est pas facile. Toutefois, il est important de préserver ce dernier et de le conserver.
- *Un domaine concurrentiel appelant à l'innovation* : les auteurs mentionnés ci-dessus (2009) indiquent qu'une bonne gestion du patrimoine des connaissances du domaine pétrolier permettra de tracer les voies pour des connaissances nouvelles en perpétuelle évolution.

b) Ce que permettrait la valorisation des connaissances

En rapprochant les quatre ambitions de l'entreprise déclinées sur toutes ses activités, notamment la production, il est intéressant de voir que ces dernières ont une forte relation avec des objectifs de valorisation des connaissances. Il s'agit :

- *Renforcement de l'expertise* : l'entreprise souhaite consolider et fortifier son capital d'expertise dans le domaine. Ce dernier ne peut se faire sans une *identification avérée de sa base de connaissances* afin de renforcer ses ressources ;
- *Développer ses compétences en interne* : cet axe s'inscrit dans une optique de *conservation de son capital de savoir-faire* à travers des dispositifs de *transfert et de capitalisation des connaissances* qui permettront de préserver ce savoir-faire ;
- *La digitalisation* : l'usage des *technologies de l'information et de la communication* est un levier facilitateurs venant formaliser toute action de valorisation des connaissances ;
- *Simplification des activités* : il s'agit d'une refonte totale des processus métiers à des fins de formalisation, mais pas seulement, les processus RH font objet d'intérêt des dirigeants venant accompagner les objectifs de développement des compétences et de renforcement de l'expertise.

Ainsi, ce rapprochement a permis d'entrevoir les biens faits de la valorisation des connaissances de l'entreprise et en particulier de l'activité production. Cette dernière étant

Chapitre III : cadre méthodologique et présentation du terrain de recherche

indispensable notamment pour répondre aux aspirations de transformation à l'horizon 2030 qui impliquent un chamboulement des visions et des modes de travail.

La valorisation des connaissances permettrait à l'entreprise sonatrach et plus particulièrement la division de production de disposer d'un capital de savoir de l'ensemble de ses métiers.

Par déclinaison, la valorisation des connaissances permettra à la division production :

1. D'identifier les connaissances cruciales du domaine afin de centrer les efforts des gestionnaires sur ces dernières ;
2. De conserver les connaissances cruciales pour l'activité de l'entreprise prévenant ainsi sa dispersion ;
3. De développer la capacité d'apprentissage en permettant l'accès aux bases de connaissances préalablement conservées et ainsi mutualiser les intelligences individuelles et collectives ;
4. De développer la capacité d'innovation en développant les savoirs collectifs et individuels ce qui conduira inévitablement au développement de nouvelles idées et réveillera les capacités d'innovation dont peut faire preuve les employés de la division production ;
5. D'être en constante veille à l'évolution des métiers de l'entreprise.

Pour finir, cette section aura permis de comprendre le fonctionnement l'entreprise sonatrach et de l'activité production et ainsi prendre conscience de l'importance des connaissances métiers pour cette activité. Ces éléments d'information viennent soutenir la nécessité de valoriser les connaissances au sein de l'entreprise

Conclusion

En guise de conclusion il est à rappeler que ce chapitre est primordial pour toute thèse de doctorat.

En effet, en adoptant un raisonnement compréhensif interprétatif nous avons pu prouver la scientificité de cette modeste étude doctorale. Par la suite et au vu de l'objet de l'étude, il a été opté pour une démarche d'analyse mixte (qualitative et quantitative). Cette dernière permettra d'utiliser des outils de collecte de l'information assignés aux deux méthodes (entretiens, questionnaires, observation....) pour une couverture complète des données théoriques appréhendées auparavant et permettre une analyse objective des données collectées à l'issue de la démarche adoptée.

Par la suite, nous avons défini un modèle d'analyse opérationnel qui met en relief notre problématique d'étude relatif à la valorisation des connaissances par le biais de deux processus de transfert et de capitalisation des connaissances. Cette opérationnalisation nous permettra d'approcher le terrain plus facilement.

Par la fin, notre étude d'un cas unique concernera l'entreprise sonatrach. En prenant connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise, est apparue, alors, la complexité de cette dernière étant donnée son importance dans le secteur des hydrocarbures en générale et surtout son apport pour l'économie nationale. Face à la pluralité des activités de l'entreprise, notre choix s'est porté sur l'activité phare de l'amont pétrolier, à savoir la Division Production.

Chapitre IV : La valorisation des connaissances au sein de la division production de l'entreprise Sonatrach

La valorisation des connaissances a pour objectif la préservation des connaissances au sein de l'entreprise et l'accroissement de sa valeur par l'usage. En utilisant le vocabulaire du management des connaissances, la valorisation des connaissances s'effectue principalement par le transfert et la capitalisation des connaissances. Au niveau des grandes multinationales, la gestion des connaissances est formalisée et l'objectif de la valorisation des connaissances est clairement inscrit dans la stratégie de ces entreprises à travers l'existence de processus de transfert et de capitalisation des connaissances formalisés. Dans le contexte algérien ce domaine peine à trouver sa place si ce n'est par des pratiques de la Gestion des ressources humaines ou des moyens technologiques d'échanges et de mémorisations.

Pour ce faire, nous allons présenter dans ce chapitre, les résultats de notre recherche au niveau de la division production de l'entreprise Sonatrach à travers :

- Une démarche qualitative permettant de constituer le contexte de l'entreprise et les conditions organisationnelles favorisant l'intention organisationnelle de l'entreprise à valoriser ces connaissances ;
- Une démarche quantitative permettant de définir les processus de transfert et de capitalisation des connaissances, ainsi que leur articulation.

Ces deux démarches permettront de définir le cadre d'analyse final de la valorisation des connaissances au sein de l'entreprise algérienne.

Section 1 : Eléments constitutifs du capital de savoir

Avant de nous focaliser sur l'analyse des dispositifs organisationnels œuvrant à la valorisation des connaissances métiers de la division production, il est primordial de connaître ses domaines métiers. En effet, ayant pris conscience de l'existence d'un patrimoine métier, celui-ci peut paraître vertigineux, d'autant plus que chaque domaine recouvre des sous-domaines et des spécialités diverses et ainsi, son lot de connaissances tacites et explicites. Pour notre part, il a été jugé plus faisable de s'intéresser aux cinq grands domaines sans entrer dans le détail des spécialités, sous peine de se disperser.

Par la suite, effectuer une analyse de criticité permettra de déceler le domaine stratégique de la division qui regroupe les connaissances cruciales permettant à la division de canaliser et de centrer ses efforts en termes de valorisation et de préservation de ses connaissances.

1. Aperçu du Capital de savoir de la division Production

La division production regroupe cinq grands métiers. Il s'agit de cinq domaines métiers qui sont représentés ci-dessous. Leur visualisation à travers des cartographies permettra de mieux les comprendre tout en abordant cinq volets qui viennent compléter leur compréhension. Ainsi, les thèmes abordés concernent :

- ✓ Les activités exercées et les tâches réalisées,
- ✓ Les livrables ou ce que produit ce domaine,
- ✓ Les savoirs clés qu'il faut détenir pour exercer ce métier,
- ✓ Les partenaires internes ou externes avec qui il est nécessaire de collaborer pour réaliser les objectifs du métier,
- ✓ Les ressources humaines, matérielles, et technologiques nécessaires pour l'exercice du métier en question.

Il est à souligner que ces thèmes ont été adaptés de la thèse de Catherine Kelly Sellin soutenue le 17 mai 2011 qui a expérimenté à travers une recherche-intervention ' le Transfert de Savoir-Faire' chez Total et qui a, ainsi, proposé une démarche fonctionnelle de l'élaboration de la cartographie des connaissances.

Ces éléments d'information ont pu être renseignés par des cadres supérieurs de la direction métier de la division production relevant de la direction des opérations. Ces cadres jouissent d'une expérience avérée dans les domaines en question et d'une très bonne réputation d'ancienneté et de maîtrise qui a permis de se tourner vers eux afin de faire connaissances avec les domaines métiers de la division.

1.1. Explicitation des cinq domaines métiers

Les représentations cartographiques présentées ci-dessous organisent en cinq volets les éléments qui peuvent englober les domaines de connaissances en question. L'élaboration de ces cartographies a été effectuée grâce au logiciel XMind 8 Update 7 qui est un logiciel de cartographie gratuit.

Pour rappel, le but n'est pas d'initier une démarche cartographique mais de présenter et de structurer les cinq domaines métier et d'explicitier leur fonctionnement.

a) Concernant le domaine de l'Exploration, production

Ce domaine assure l'exploitation des gisements et les installations de surface, pour la valorisation optimale des ressources d'hydrocarbures. Pour ce faire ce dernier collabore avec l'ensemble des structures de la division mais aussi avec la PED (Petroleum

Engineering & Development) et nécessite l'usage de savoirs techniques mais aussi des aptitudes en communication.

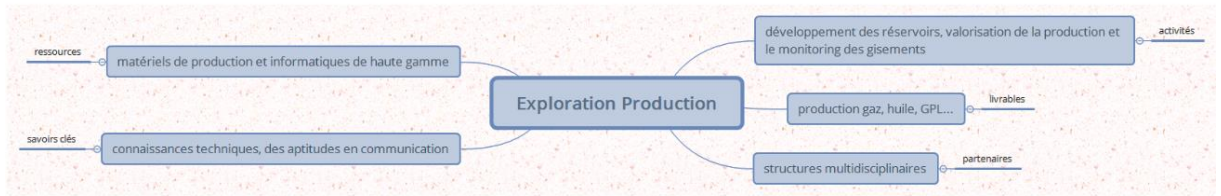


Figure n°38 : Le domaine de l'exploration et la production

b) Concernant le domaine des études et développement

Ce domaine réalise des études de base de développement pour l'exploitation optimale des gisements. Les connaissances déployées dans ce domaine d'activité sont d'ordre technique. En outre, l'accomplissement des missions de ce domaine implique des collaborations avec des spécialistes en production, pétro physique et géologie, mais aussi entretenir des relations avec l'ensemble des structures de la division production, du forage et de l'exploitation.



Figure n°39 : Le domaine des études et développement

c) Concernant le domaine du suivi des réalisations

Ce domaine réalise des études et le suivi des réalisations des projets d'installations de surface et d'exploitation des gisements. Pour assurer les missions de ce domaine et produire les rapports d'analyse demandés, ce dernier collabore avec la division PED, mais aussi le personnel technique présent sur le terrain, ainsi que les experts en la matière. Le domaine doit englober des savoirs techniques en installation de surface, mais aussi des connaissances juridiques en finances et des aptitudes en gestion d'équipe.

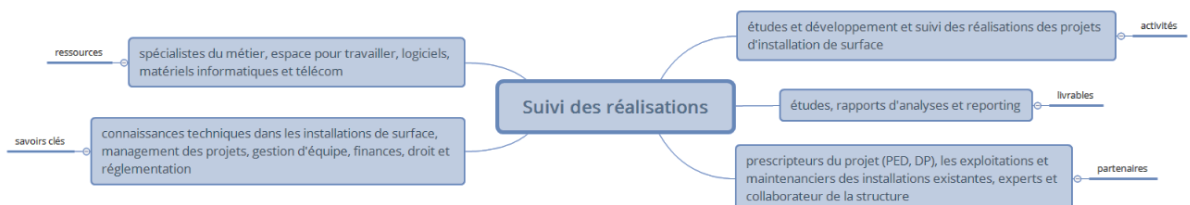


Figure n°40 : Le domaine du suivi des réalisations

d) Concernant le domaine de la Maintenance

La mission de ce domaine est d'assurer la disponibilité de l'outil de production. De manière opérationnelle, ce dernier s'occupe de la maintenance des installations de sub-surface et de surface et de leur entretien. Ce domaine exige une maîtrise de la spécialité « Oil and Gaz » mais aussi un savoir-faire dans les installations pétrolières et gazières. Ce domaine mobilise des ressources humaines ayant de l'expérience sur site, ainsi que des ressources technologiques telles que le matériel informatique et des logiciels spécialisés

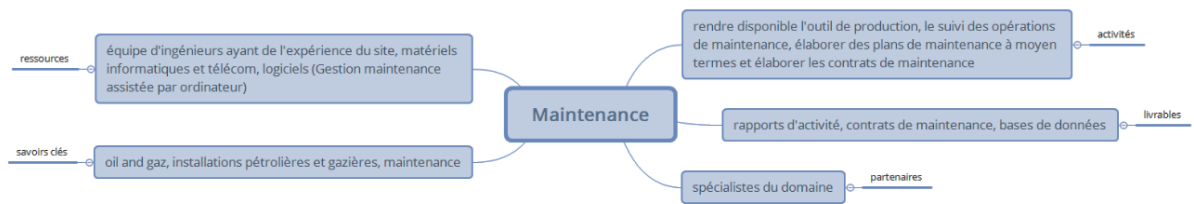


Figure n°41 : Le domaine de la maintenance

e) Concernant le domaine de la Sécurité

Le domaine de la sécurité assure la mise en place de la politique Hygiène-Sécurité et Environnement de l'entreprise et veille au respect des normes et standards dans les domaines de l'environnement, de la sécurité et de la santé au travail. Ce domaine combine des connaissances opérationnelles et théoriques, mais aussi des aptitudes en psychologie et en comportement. Outre les moyens humains de qualité et matériels, ce domaine travaille avec des logiciels spécialisés dans la modélisation et l'évaluation des risques.

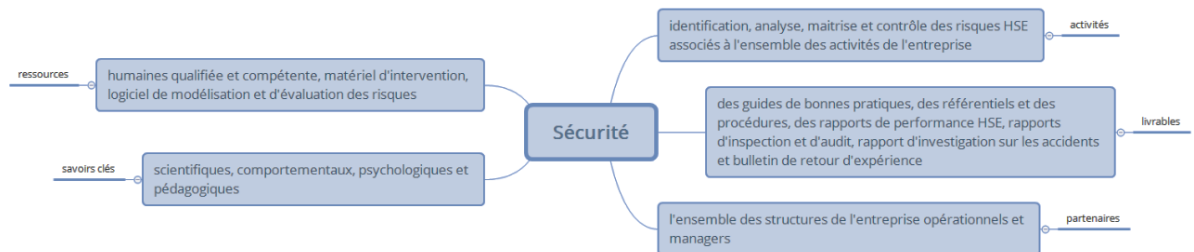


Figure n°42 : Le domaine de la sécurité

2. Analyse de la criticité des cinq domaines métiers de la division production

Après avoir explicité les cinq domaines de la division production, il est maintenant question de repérer le domaine le plus critique et donc sur lequel l'entreprise devra déployer plus d'efforts en termes de valorisation des connaissances.

Pour ce faire, une grille d'évaluation comportant vingt (20) questions a été mise à la disposition des cadres ayant contribué à l'élaboration des cartographies des domaines métiers. Comme il a été mentionné au préalable au chapitre trois dans la partie de la construction du schéma d'analyse, la grille d'évaluation a été initiée par le club de gestion des connaissances (2017) (présentée en Annexe n°1) qui a proposé quatre thèmes (rareté, utilité pour l'entreprise, difficulté à capter la connaissance, difficulté d'usage de la connaissance) regroupant des critères permettant de jauger de la criticité du domaine.

Cette grille a fait ses preuves suite aux nombreuses recherches effectuées par Jean-Louis Ermine (2006, 2003, 2008) et d'autres auteurs qui se sont inspirés de ses travaux.

Après avoir retranscrit les résultats des cinq grilles sur un fichier Excel, chaque domaine a été évalué de manière indépendante des autres domaines et chacun a été noté selon les critères de la grille. Suite à cette analyse, il en est ressorti des diagrammes radar (Jean-Louis Ermine, 2003, p. 22) pour chaque domaine.

Les résultats ont démontré deux domaines critiques. Il s'agit du domaine de *l'exploration-production* avec une moyenne de 3.1 et celui *du suivi des réalisations* avec une moyenne de 3,3. Ces derniers sont présentés en Annexe n°2.

2.1. Domaine critique niveau 01 :

Le domaine du *suivi des réalisations* est considéré comme domaine critique numéro 01. Suite aux résultats de la grille, ce dernier a été caractérisé de domaine contenant des connaissances très difficiles d'usage. Les résultats sont visualisés comme suit :

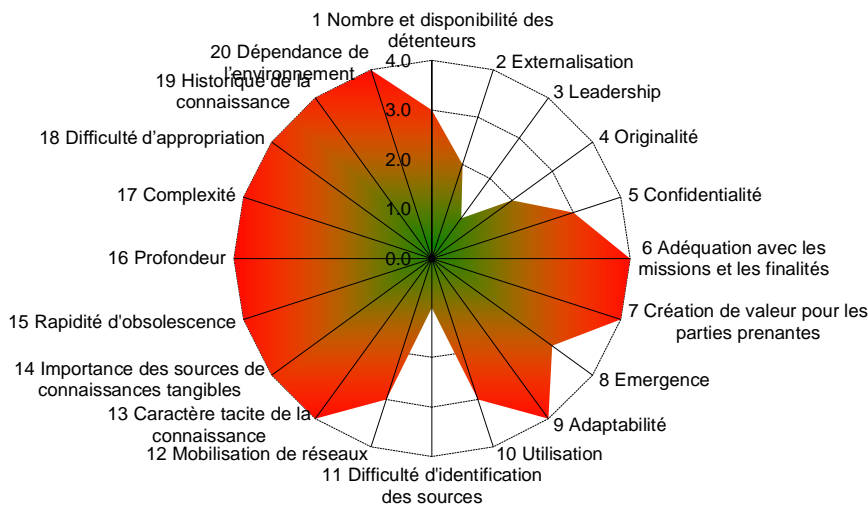


Figure n°43 : Le digramme radar de la criticité du domaine du suivi des réalisations

Ce domaine s'est démarqué par une note globale de 3,3, à savoir le domaine le plus critique. Ce dernier est caractérisé par une difficulté d'usage des connaissances suite aux raisons suivantes :

- Le niveau de profondeur élevé des connaissances relevant de ce domaine nécessitant de l'expertise ;
- La forte complexité des connaissances liées à ce domaine exigeant la maîtrise des méthodes et modèles permettant d'expliquer et de mettre en cohésion les différents points de vue ;
- Des connaissances difficilement appropriables nécessitant la mise en place de dispositifs d'apprentissages organisationnels qui soient intégrés dans l'organisation et dans les processus de travail ;
- Le domaine exige une longue accumulation des connaissances dans le temps. Il est par conséquent nécessaire de connaître et de suivre l'évolution du domaine dans le temps à défaut de ne pas le comprendre ;
- Le domaine reste vulnérable aux changements de l'environnement externe, ce qui le rend dépendant des faits externes et internes à l'entreprise.

Au vu des résultats graphiques, d'autres critères sont à prendre en considération, notamment en ce qui concerne :

- Le caractère tacite de la connaissance qui exige un fort niveau d'expertise ;
- Un volume d'information important qui nécessite une certaine structuration afin d'éviter une surcharge informationnelle ;
- Utilité des connaissances de ce domaine permanente pour l'entreprise et leur importance dans sa stratégie.

2.2. Domaine critique niveau 02 :

Le domaine de l'exploration-production est considéré comme domaine critique niveau 02. En effet, ce dernier arrive en deuxième position avec une note de 3,1 et une criticité avérée au niveau de deux volets ou thématiques. Les résultats sont visualisés dans le digramme suivant :

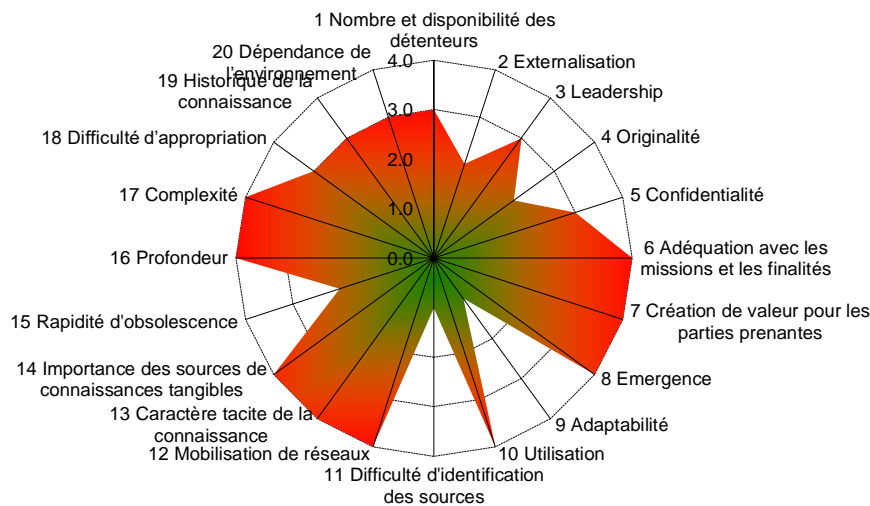


Figure n°44 : Le digramme radar de la criticité du domaine de l'exploration-production
Suite à la représentation graphique ci-dessus, ce domaine est considéré comme critique pour deux principales raisons:

- *Il est très utile pour l'entreprise* du fait qu'il crée de la valeur et qu'il évolue de manière très rapide de par une utilisation très fréquente des connaissances de ce domaine. D'autant plus que les connaissances liées à ce domaine sont difficilement adaptables dans d'autres contextes ce qui les rend spécifiques,
- *Les connaissances liées à ce domaine sont difficiles d'usage* suite à la profondeur du domaine qui nécessite de l'expertise. Ce dernier est basé sur des modes de résolutions complexes dont la démarche et les bases font appel à des références significatives clairement identifiées, explicitées ou explicites. La complexité paraît aussi comme un critère important, car ce domaine nécessite de la maîtrise, mais aussi des dispositifs d'apprentissage très innovants pour pouvoir s'approprier la connaissance et ce, du fait de sa complexité.

D'autres critères ne sont pas à négliger dont :

- Le caractère tacite des connaissances liées à ce domaine, qui nécessite de faire appel à des raisonnements complexes détenus par des experts ;
- Les réseaux de contacts à constituer pour maîtriser le domaine sont très complexes et les personnes impliquées dans ces réseaux sont très hétérogènes nécessitant un investissement relationnel non négligeable.

Pour terminer le domaine de *la maintenance*, est un domaine qui nécessite aussi une part d'attention, car suite aux résultats de l'évaluation de la criticité ce dernier a démontré son utilité pour l'entreprise, mais aussi l'expertise dont doit disposer l'entreprise pour maîtriser ce domaine du fait du caractère tacite des connaissances liées à ce domaine qui les rend difficilement appropriables.

Une fois, les cinq domaines explicités, et les plus critiques repérés, il est question dans ce qui suit de parcourir et d'explorer les dispositifs organisationnels dédiés à la valorisation des connaissances relevant de ces métiers.

Section 2 : Les dispositifs organisationnels destinés à la valorisation du capital de connaissance au sein de la division production

L'entreprise stratégique Sonatrach qui opère dans le secteur pétrolier et gazier regroupe des métiers techniques de haute importance qu'il est nécessaire de maîtriser au risque de dépendre d'une expertise externe, ce qui va générer des coûts importants et une déperdition du savoir.

L'activité production est une activité forte importante dans la chaîne de la production pétrolière regroupant cinq domaines métiers. L'objectif de la valorisation des connaissances liées à ces métiers doit s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise et de la division. Ainsi et comme démontré ci-dessus, il a été passé en revue les cinq domaines métiers de la division afin de juger de leur importance et de leur criticité ce qui est une étape préalable essentielle qui permettra par la suite de positionner notre analyse.

Dans ce qui suit, et comme l'exige le protocole de l'étude de cas, il a été effectué par le biais des méthodes de collecte des données qualitatives, la constitution du cadre contextuel de la division qui permettra d'adapter les données recueillies et les conclusions d'analyse et d'interprétation

De ce fait, en constatant l'importance du patrimoine des connaissances et en cernant le contexte interne et externe de la division, il est appréhendé par la suite le déroulement, les résultats et l'analyse qualitative des entretiens visant à identifier les conditions organisationnelles nécessaires à l'objectif de la valorisation des connaissances à travers l'analyse de la contribution des pratiques de gestion à la concrétisation de cet objectif ceci permettra de constituer un modèle d'analyse qualitatif intégré au domaine pétrolier.

1. Analyse des dispositifs organisationnels au sein de la Division Production (DP)

Cette partie permet à travers les entretiens effectués, la documentation récoltée et l'observation opérée de constater les conditions actuellement réunies au sein de la division production pour permettre la valorisation des connaissances, et ce à défaut d'une gestion des connaissances formalisée.

Dans cette partie qualitative, il a été question d'appréhender tous les dispositifs organisationnels existants œuvrant à la valorisation des connaissances. Cet état des lieux permettra de déboucher sur un modèle adapté au contexte du domaine pétrolier algérien épousant les composantes des modèles théoriques présentées auparavant en les adaptant aux réalités du terrain, à savoir la division production de l'entreprise Sonatrach.

1.1 Processus de collecte et de structuration des données qualitatives

Tel qu'il a été présenté dans le chapitre méthodologique, l'analyse qualitative de par ses nombreuses méthodes, a permis de collecter l'information sous différents supports. Pour ce faire le recours aux entretiens a été privilégié à travers l'usage d'un guide d'entretien qui a été utilisé au niveau de la division production permettant d'avoir les points de vue des chefs des départements de la division sur l'ensemble des dispositifs organisationnels déployés au sein de la division production. Notons que l'ensemble des départements œuvrent tous pour la bonne gestion des fonctions cœurs métier (siège et directions régionales).

Pour compléter notre analyse, il a été fait recours à l'observation non active tout au long du processus de collecte, ainsi que la documentation qui a été mise à notre disposition afin de bien cerner tous les éléments discutés lors des entretiens.

a) Le processus de collecte des données qualitative à travers les entretiens semi-directifs

Les entretiens au niveau de la division production ont été organisés avec le chef de département de la formation de la division, avec qui une liste de cadres a été effectuée suivant un planning respectant la disponibilité de chacun.

Ainsi, Le choix des cadres n'a pas été effectué de manière aléatoire, mais les personnes interviewées ont été choisies de manière à représenter tous les départements de la division, à savoir les domaines supports et soutien (ressources humaines, formation, finances et moyens, gestion des stocks, informatique) et domaines métiers à travers deux entretiens avec un responsable de la direction de la production au niveau du siège et un chef département au niveau de la direction des opérations.

De plus et étant donné la nature des missions du département de la formation ayant l'habitude de collaborer avec l'ensemble des employés de la division, ce dernier a appuyé le choix de ces personnes par l'expérience détenue par ces cadres au sein de la division, mais aussi par le fait que ce soit des personnes ouvertes à la discussion et donc qui ne seront pas réticentes à nos questions et y répondront de manière sincère.

Le choix des chefs départements est conforté, aussi, par les travaux de Simoni Gilda (2012) qui a mis en avant le rôle de ces managers intermédiaires dans la conversion des connaissances et le fait qu'ils servent de relais entre les initiatives locales et la stratégie globale de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous indique les qualités et les domaines d'expertise des cadres ayant participé aux entretiens.

N°	Qualité	Domaine d'expertise	Ancienneté
1	Chef de département de la formation	Ressources humaines, formation	19 ans d'expériences
2	Coordonnateur RHU	Ressources humaines	10 ans d'expériences
3	Coodonnateur RHU	Ressources humaines et marketing	10 ans d'expérience et 8 ans d'expériences dans deux multinationales dans le domaine du marketing
4	Chef de département budget et contrôle budgétaire	Finances	16 ans d'expériences et 6 ans d'expérience en qualité de commissaire aux comptes
5	Chef de département réseaux et télécoms	Télécommunication et réseaux	19 ans d'expérience avec une expérience dans la direction régionale de Hassi R'mel

6	Assistant du directeur de production	Ingénierie de production et des réservoirs	de 19 ans d'expériences dont 8 ans en tant que chef de division engineering de production dans une direction régionale de Tin Fouyé Tabankort (illizi) et 5 ans au niveau de la Petroleum Engineering Development (PED)
7	Chef de département services et moyens	Droit et gestion des moyens généraux	27 ans d'expériences
8	Chef de département gestion des stocks et codification	Commerce international et gestion	22 ans d'expériences
9	Chef de département planification	Recherche opérationnel	14 ans d'expériences

Tableau n° 18 : Présentation des cadres ayant participé aux entretiens.

Chaque entretien a duré entre 01 heure et 01 heure et demie durant lesquelles des entretiens semi-directifs ont été effectués sur la base d'un guide d'entretien élaboré pour permettre de conduire ces entretiens de manière organisée et productive. Ces derniers ont été conduits individuellement de manière à instaurer un climat de confiance

b) Présentation du guide d'entretien

Empruntant une démarche mixte, la démarche qualitative a été opérée en premier temps afin d'apporter des réponses à deux sous-questions de la problématique principale, et suite à la quelle deux des hypothèses ont été formulées et ce comme suit

<u>Questionnements</u>	<u>Hypothèses</u>
<u>Q1.</u> Quelles sont les pratiques organisationnelles permettant de constituer le capital de savoir de l'entreprise et conditionnant ainsi sa préservation ?	<u>H01 :</u> « La politique et les pratiques de gestion de l'entreprise conditionnent les démarches en matière de constitution, de rétention et de valorisation du réservoir des connaissances et d'expertises détenues par les membres d'une organisation ».
<u>Q3.</u> Quels seraient les dispositifs d'appui à une démarche de valorisation des connaissances permettant d'assurer le partage des connaissances et une accessibilité permanente au sein de l'entreprise ?	<u>H03 :</u> « Les pratiques RH appuyées par l'apport des supports technologiques peuvent aspirer à valoriser la base des connaissances au sein de l'entreprise ».

Ainsi les entretiens vont permettre d'apporter des réponses à ces deux questionnements. En outre et étant donné que cette présente recherche doctorale est une étude d'un cas unique les entretiens ont tous été introduits par des questions sur le contexte de

l'entreprise, cette partie a permis de contextualiser l'étude et d'apporter des éléments de réponses quant à la stratégie de l'entreprise.

Le guide d'entretien a été fractionné en trois parties, chaque partie contient un certain nombre de question.

Parties	Questions
<p>Contexte et orientation stratégique de la division production</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les missions de la société Sonatrach ? sont – elles clairement définies ? sont-elles partagées au sein de l'entreprise ? et jusqu'à quel niveau ? 2. Quelle place occupe l'activité production et quelles sont les missions globales de l'activité production ? 3. Comment qualifierait vous l'organisation de Sonatrach (en termes de typologie, de flexibilité) 4. L'entreprise a-t-elle des concurrents ? 5. Comment votre entreprise est-elle influencée par son environnement externe (technologique, économique et social) ? 6. Quel impact ont les orientations des pouvoir publics en termes de politiques publiques sur votre entreprise ? quelle est sa marge de manœuvre en termes d'autonomie ? 7. Comment votre entreprise est-elle influencée par l'environnement international ? 8. Qui décide de la stratégie globale de l'entreprise et des voies de développement ? et quelles sont les mesures / décisions générales que votre entreprise met en place pour la formulation et le pilotage de sa stratégie ? 9. Pouvez-vous développer les objectifs de la division production de l'année 2020 et les implications pour l'activité de votre département ?
<p>Politiques organisationnelles et pratiques de gestion conditionnant la démarche de préservation et de valorisation des connaissances</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La division s'attache-t-elle à identifier, collecter et structurer ses informations (documents, savoir-faire, compétences dans les différents métiers, les différents services) ? 2. Est-ce que les procédures de travail sont formalisées à tous les niveaux d'interventions ? (existent- il une normalisation des procédures ?) 3. Avez-vous recours à des sources de connaissances externes à l'organisation (associations d'entreprises, universités, laboratoires

	<p>gouvernementaux, concurrents, clients, fournisseurs...)?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. La division met-elle à disposition les connaissances en interne et en externe ? De quelle manière ? 5. La division organise-t-elle des réunions de travail pour le développement de projets en cours de réalisation ? 6. A votre avis quelles compétences ou métiers sont nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés pour les opérations de production ? la division dispose-t-elle de ces métiers ou bien doit-elle à chaque fois recourir à des expertises étrangères ? 7. De quelle manière les employés peuvent-ils résoudre eux-mêmes les problèmes sans avoir recours à leurs supérieurs ? 8. Votre entité développe-t-elle ou envisage-t-elle de mettre en place progressivement un nouveau mode de management de ses compétences clés / ressources humaines qui lui permettra de se différencier de ses concurrents ? 9. Les grands principes de la gestion des connaissances reposent sur la nécessité de gérer les connaissances de chacun, de partager les fruits de l'expérience de tous, et de les transférer à l'ensemble de l'organisation. D'après cette définition, pensez-vous que l'on peut parler de gestion des connaissances dans votre entité ? Pourquoi ? 10. Vous disposez à la DP d'une direction Informatique, de quelle manière les supports technologiques contribue-t-elle chaque jour à vous faciliter le travail ? 11. Vos besoins en informations pour l'accomplissement de votre travail, sont-elles sécurisées et disponibles en temps réels ? peuvent-elles être partagées facilement avec vos collègues ?
<p>Dispositifs supports aux pratiques organisationnels en termes de démarches de partage et de conservation des connaissances</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que représente la fonction RH pour l'entreprise et la Division ? 2. De quelle manière contribue cette fonction dans vos tâches quotidiennes et dans vos aspirations personnelles (évolution, promotion...), quelles sont ces pratiques ? 3. A votre avis, de quelle manière redonner de l'importance au volet RH ? quelles sont les points

	<p>faibles des processus RH actuels ? et Comment va se traduire cette refonte des processus RH ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Disposez-vous d'un système d'information ou d'un réseau intranet au sein de la division ? 5. Y'a-t-il une gestion particulière pour les juniors et les séniors ? (Compléter par la partie transfert pour les pratique de tutorat et mentorat) Les employés « juniors » sont-ils amenés à observer et imiter les employés « seniors » ? 6. Par le biais de ce réseau interne, effectuez-vous des opérations d'échange ou de stockage de vos données ? 7. Outre ce réseau interne, y a-t-il d'autres moyens de communication dans la DP (forums, email, messagerie, vidéo conférences.....) ? 8. Considérez-vous que l'usage des TIC ait un impact sur la performance de l'entreprise ? 9. L'apprentissage aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) est-il encouragé dans votre entreprise ? 10. Pourriez-vous citer généralement les raisons du recours ai TIC dans vos tâches quotidiennes ? 11. De votre point de vue, votre système d'information informatisé en interne (intranet) contribue-t-il à la mise à disposition des informations pertinentes que vous jugez indispensables en tant que manager, à la formulation des orientations et des décisions stratégiques de votre entreprise ? 12. L'organisation encourage-t-elle ses employés à transférer leurs savoirs par les biais de la technologie disponible (cours, stages pratiques...) ? De façon formelle ou informelle ? En interne, en externe ?
--	--

Tableau n°19 : Le guide d'entretien.

c) Structuration et organisation des discours

Les neuf entretiens effectués ont été retranscrits dans des documents Word. Chaque entretien réalisé a été structuré de manière à permettre la facilitation de l'étape d'analyse.

Les transcriptions ont été nommées par le nom de la personne interviewée. Ces dernières ont été importées dans un logiciel dédié à l'analyse qualitative, il s'agit de *N'Vivo 12* sous la forme d'un projet intitulé « management des connaissances ».

- *Le codage*

Dans la phase préparatoire du codage, il a été décidé de procéder au codage des données sur la base des entretiens. En effet et outre le fait que l'analyse qualitative a utilisé les

trois modes de collectes, à savoir l'entretien, l'observation et la documentation interne. Néanmoins, ces deux derniers modes n'ont pas été aussi riches en données que les discours des entretiens.

De ce fait et après examen de chaque transcription d'entretien, ces dernières ont été relues plusieurs fois afin de pouvoir repérer les familles de réponses. Ainsi dans cette phase préparatoire, l'effort de surligner les passages pertinents a permis de réduire la masse de données à analyser et d'éliminer les passages déchets (Miles & Huberman, 1991). Par la suite, un travail de repérage des mots et paragraphes de sens a été effectué afin de mettre en exergue toutes les idées communes et les thèmes communs sous une même catégorie.

Ce processus a été répété deux à trois fois jusqu'à l'affinement des catégories. Le logiciel Nvivo a ainsi permis de stocker ces catégories sous formes de nœuds. Toutefois, il est à souligner que le processus de codage a été itératif, ce qui a impliqué la révision des nœuds et donc à chaque fois de revoir la codification.

Pour notre part, il a été établi un plan général de codage indiquant les grands domaines dans lesquels les codes devront être conçus.

Dans un premier temps trois grandes catégories de code ont été conçus, à savoir contexte, pratiques organisationnelles et dispositifs supports. Pour chacune de ces catégories un certain nombre de questions ont été posé aux participants.

Rappelons que l'objectif de ces entretiens est d'apporter des réponses aux trois problématiques suivantes :

- La compréhension des employés de la division production du cadre contextuel de leur entreprise qui permettra de cerner les spécificités de la division pour mieux les apprivoiser ;
- La prise de connaissances des pratiques organisationnelles existantes favorisant les pratiques de partage et de conservation des connaissances de l'activité Division Production ;
- La contribution de la fonction RH et des outils TIC en tant que dispositifs supports et appuis aux pratiques organisationnelles existantes encourageant les employés à partager leurs expériences avec leurs collègues et avec l'organisation elle-même.

Ainsi, ces trois grandes familles de nœuds ont été visualisées par le logiciel *N'Vivo* comme suit :

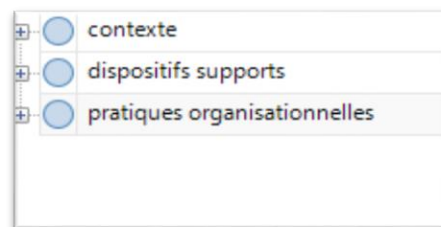


Figure n°45 : Les nœuds principaux visualisés par le logiciel Nvivo

Après la fixation de ces trois principaux nœuds, des sous-nœuds ont émergé suite à la nature des questions posées et à la régularité des données récoltées. Le résultat final du codage est le suivant :

Principaux nœuds	Contexte	Pratiques organisationnelles	Dispositif supports
Sous-nœuds	<ul style="list-style-type: none"> - Mission - Environnement externe - Orientations stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes de travail - Niveau de formalisation des procédures - Ressources informationnelles - Supports informationnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositifs humains - Dispositifs techniques

Tableau n° 20 : Présentation des nœuds et sous-nœuds de l'analyse qualitative

Une attention particulière est portée aux dispositifs humains et techniques supports aux pratiques organisationnelles où il a été nécessaire de les développer et donc d'en faire émerger des sous-nœuds afin de faciliter l'analyse du contenu. Ces derniers ont été appréhendés de la manière suivante :

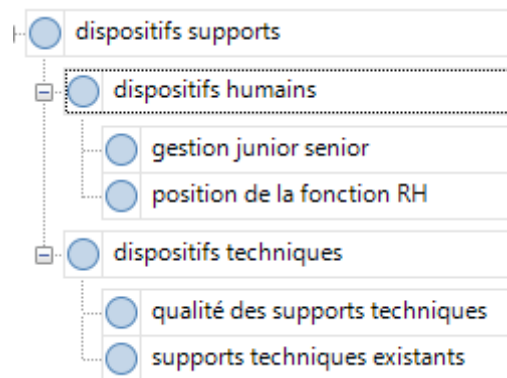


Figure n°46 : Visualisation des sous-nœuds du nœud principal 'dispositif support' par *N'Vivo*

Ainsi, en reprenant les trois principaux objectifs des entretiens effectués ci-dessus, il a été possible de fractionner l'analyse qualitative en deux grands segments. Ces derniers comportent principalement les pratiques organisationnelles et les dispositifs supports et appui à ces pratiques. Toutefois, une partie dédiée à la compréhension des éléments du contexte de l'entreprise et de la division sera traitée au préalable afin d'avoir des réponses sincères et ainsi de mieux apprivoiser le flux d'information qui sera collecté par la suite.

1.2. Analyse des éléments du contexte de la division production

Cette partie a été appréhendée comme introduction afin de comprendre les éléments de contexte du point de vue des employés et de voir leurs perceptions quant à l'entreprise en général et la division en particulier.

a) Axes appréhendés

L'analyse du contexte a été envisagée en trois principaux axes, à savoir :

- *L'environnement externe national et international* : à travers les thématiques abordées lors des entretiens, l'analyse de l'environnement interne et externe permettra de connaître la perception des cadres vis-à-vis

des pressions relevant de l'environnement national qui peuvent influencer de manière direct ou indirect la performance de l'entreprise. En outre, l'environnement international de l'entreprise a été appréhendé afin de percevoir le positionnement de l'entreprise dans la sphère mondiale dans le domaine des hydrocarbures et les efforts à fournir pour être au niveau des entreprises étrangères les plus performantes.

- *Missions et organisation* : il est question à travers cet axe de jauger la connaissance des employés vis-à-vis des missions de l'entreprise de la division et de connaître ses métiers et ce, outre les discours dans les statuts et les textes officiels. En outre il est important de récolter l'avis des cadres sur l'organisation actuelle de l'entreprise de manière à connaître si celle-ci conditionne la réussite d'une démarche de valorisation des connaissances par une organisation adaptée qui favorise la circulation et la création des connaissances.
- *Orientations stratégiques* : appréhender cet axe, permettra de connaître le processus d'élaboration de la stratégie et de connaître les priorités actuelles des dirigeants, notamment en termes de valorisation des connaissances.

b) Résultats de l'analyse contextuelle

En analysant les éléments de discours par le biais du logiciel *N'Vivo 12* à travers la requête de la fréquence des mots, il a été recensé les éléments suivants :

Axes	Les concepts récurrents
Environnements externe	Social, partenaires
Mission et organisation	Clairement définies, production, complexe, hiérarchique
Orientations stratégiques	Production, direction générale, digitalisation, coûts

Tableau n°21 : Les concepts récurrents issus de l'analyse de la fréquence des mots par le logiciel *N'Vivo 12*

Les cadres interviewés considèrent que l'aspect social influe fortement sur le fonctionnement de l'entreprise. Cet aspect déteint sur sa performance du fait des obligations sociales dont celles-ci doivent assumer.

D'ailleurs certains dires en témoignent, par exemple : « *En outre et du fait de son ampleur, l'entreprise doit répondre à des besoins sociaux et ainsi créer de l'emploi parfois même par des recrutements qui ne peuvent s'expliquer...* ».

Un des répondants va même jusqu'à la qualifier de substitut de l'Etat : « *L'entreprise agit comme un substitut de l'Etat en créant de l'emploi Sur le plan social, elle va même jusqu'à aider les régions défavorisées et elle répond aux besoins sociaux des citoyens.....* ».

Considérant aussi que l'entreprise détient le monopole au niveau national, les cadres interviewés considèrent que celle-ci a à faire à des partenaires, ces derniers étant pour la

plupart des entreprises ou fournisseurs étrangers. Ceci permet de s'interroger sur sa capacité à créer des métiers nationaux et à les préserver en son sein.

Cette vision de l'entreprise et plus particulièrement de la division production par ses employés est très restrictive ce qui est démontré dans ce qui suit :

- Les missions de l'entreprise et de la division qui sont pour la plupart clairement définies, néanmoins, ces derniers développent de manière sommaire tout ce dont la division est en charge de faire et ce, bien qu'ils soient conscients de l'importance de la production dans la chaîne pétrolière. Exemples : «..... *La division production occupe une place centrale au sein des activités de l'entreprise. Elle assure l'exécution des plans de développement élaborés par le PED et validé par l'Agence ALNAFT* », «.... *La DP est son opérateur à plein temps et à 100% Elle a une grande importance au sein de la sonatrach*..... ». les métiers de la division n'ont pas été mis en avant dans cette partie par les répondants.
- Les orientations stratégiques qui sont définies par la direction générale et qui ne sont pas partagées à tous les niveaux de la division. Et ce malgré le plan marketing déployés par les responsables pour promouvoir la stratégie SH 2030, un des interviewé a repris que « *la stratégie SH2030 n'a pas été partagée ni discutée*..... ». Toutefois un des slogans de l'entreprise actuellement retenu par l'ensemble des employés est *la digitalisation*. En creusant plus dans la discussion, la division sera dotée prochainement d'un ERP (Entreprise Resource Planning ou Progiciel de gestion intégrée) qui permettra de créer une base de données commune à toute la division.
- Organisation : comme il a déjà été cité dans le cadre d'analyse, la structure organisationnelle permet d'entrevoir les modes de coordination opérées afin de déterminer dans quelle mesure favorisent-t-elle ou entrave-t-elle le transfert des connaissances. En utilisant la requête « recherche textuelle » sur le mot complexe qui a été évoqué dans toutes les réponses la visualisation de ce mot a été synthétisée dans le schéma ci-dessous :



Figure n°47 : Résultat de l'analyse textuelle sur le mot 'complexe ' par N'Vivo 12

En effet, en parcourant l'organigramme de l'entreprise ce dernier est très complexe à comprendre du fait du nombre des niveaux existants au sein de la structure. Au niveau de la division production cette complexité se poursuit, car cette dernière jouit d'une double organisation siège et régionales et ce, bien que les cœurs métiers sont opérationnels au niveau régional.

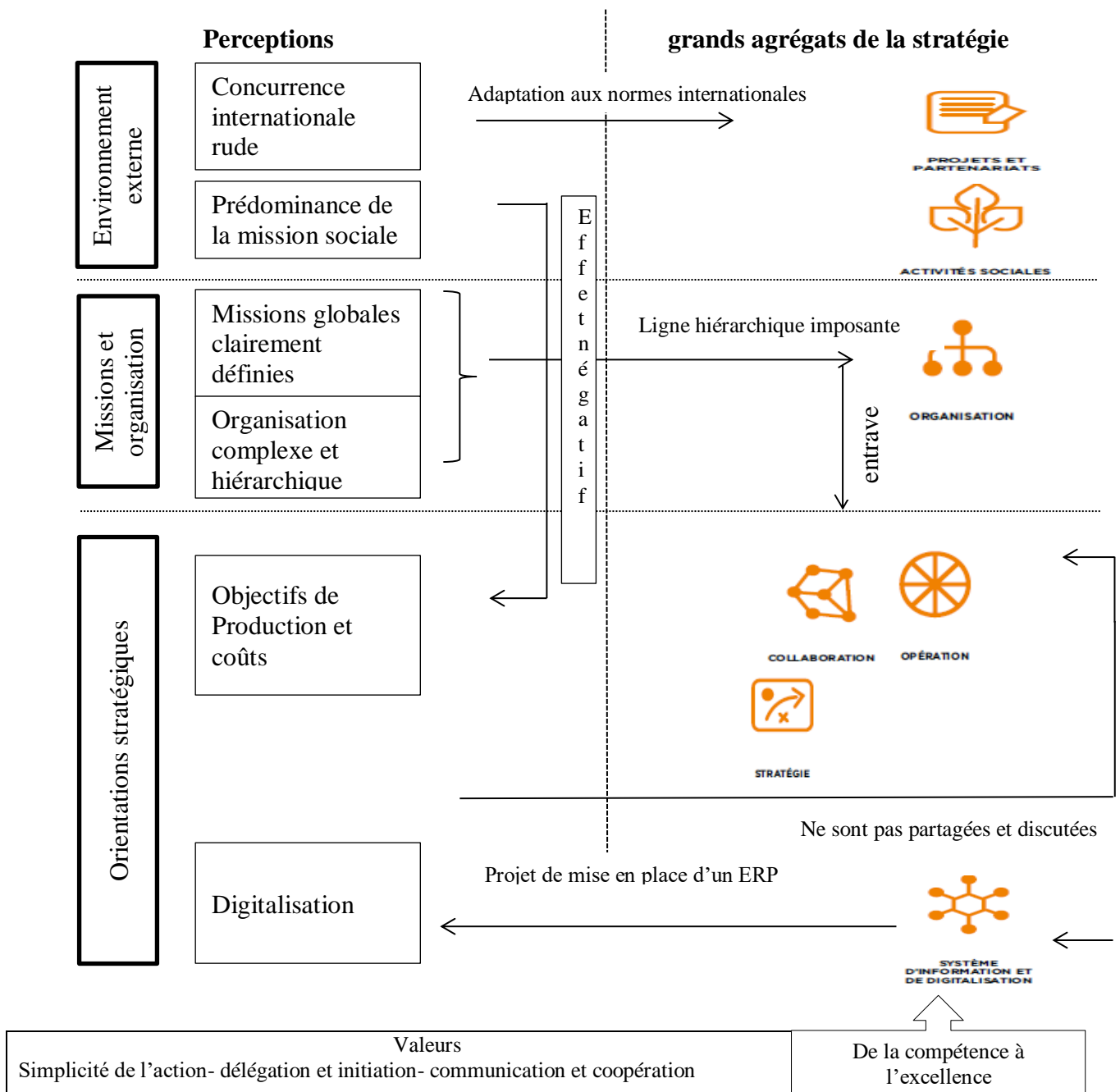


Figure 48 : Contexte de la division production

La figure ci-dessus, résume le cadre de fonctionnement de la division production en comparaison avec les ambitions stratégiques affichées par les preneurs de décision.

1.3. Analyse des pratiques organisationnelles conditionnant la valorisation des connaissances au sein de l'entreprise

La deuxième partie des entretiens concerne les pratiques organisationnelles existantes au sein de la division pouvant œuvrer à la valorisation des connaissances. Ces pratiques concernent des aspects liés aux méthodes de travail, le niveau de formalisation des procédures, ainsi que la ressource informationnelle et les supports informationnels existants. L'analyse des entretiens sera accompagnée et complétée par des éléments d'analyse issus de l'observation et des discussions informelles ayant été tenues avec les cadres de la division production, ainsi que les documents recensés à cet effet au niveau de la division.

a) Méthodes de travail

En utilisant la requête de fréquence des mots par le biais du logiciel NVivo, le nuage de mot qui en est ressorti est très explicite quant aux modes de travail empruntés par la division. Rappelons que les entretiens ont été effectués avec des cadres des fonctions soutiens et supports qui sont plus à même de nous informer sur les méthodes et moyens déployés pour la gestion des fonctions cœurs métiers de la division mais aussi deux entretiens ont été effectués avec le personnel métier, ce qui a permis de voir leur perception vis-à-vis de ces dispositifs. Ainsi, le nuage de mot a été visualisé comme suit :



Figure n°49 : Résultat de l'analyse de la fréquence des mots sur les méthodes de travail utilisés au sein de la division par Nvivo 12

La figure ci-dessus démontre que les méthodes collaboratives sont très utilisées, allant des réunions au briefing où chaque membre participe avec ses idées et ses propositions. Toutefois, la marge de manœuvre reste réduite, car comme le précise le nuage de mots en arrière-plan, il y a toujours l'intervention du responsable pour décider ou résoudre le problème.

En recensant quelques réponses, il peut être déduit que malgré qu'à l'échelle département les modes de travail sont participatifs et collaboratifs. Ces derniers n'émanent pas d'une politique de gestion globale à l'échelle de l'entreprise et ça peut différer d'un responsable à un autre. A titre d'exemple quelques répondants mentionnent que : « *L'entreprise actuellement adopte un mode de gestion très hiérarchisé.....* », « *L'entreprise travaille avec un mode de gouvernance très hiérarchique.....* », ou bien « *L'entreprise actuellement a adopté un mode de management très autoritaire* ».

Ce qu'il faut retenir c'est qu'à l'échelle opérationnelle le mode collaboratif et participatif est prôné par les managers intermédiaires avec une intervention indulgente du responsable pour la résolution des problèmes qui peuvent entraver l'activité de manière

considérable. Le mode de gestion à l'échelle entreprise reste très hiérarchique et autoritaire. Ainsi, la force de changement émane de l'échelle opérationnelle et ce, bien qu'elle subisse des orientations strictes et non discutables, cette dernière les applique de manière collaborative et participative.

Ceci permet d'avoir une vision claire sur la politique de gestion à l'échelle du top management et son application à l'échelle opérationnelle.

b) Niveau de la formalisation des procédures

Cet aspect a été abordé afin de déterminer les modalités que peut revêtir la valorisation des connaissances, notamment les aspects de la gestion de la qualité que la division emploie dans ses processus de gestion.

La formalisation des procédures permet de créer une mémoire organisationnelle pour l'entreprise et détermine les rôles de chacun.

En parcourant les différents services de la division production, il nous a été constaté de visu que les pratiques diffèrent d'un département à un autre. Comme le confirme l'analyse de la fréquence des mots, le niveau de formalisation des procédures dépend *des efforts individuels* des responsables et des employés, et pour preuve certains répondants ont été très explicites sur la question : «il n'existe pas de référents pour effectuer le travail d'ailleurs ces pratiques dépendent de la bonne volonté des individus et des efforts personnels. En termes d'existants, il existe des supports tels que les plans et manuels, bilan, web TBF les KPI... », « Actuellement les procédures de travail ne sont pas formalisées et sont tributaire des efforts individuels et les références prennent parfois la forme de note d'instruction..... », « Au niveau global, il n'y a pas une formalisation des procédures, toutefois au niveau de chaque département il existe quelques procédures établies suite à des efforts individuels. La DOP dispose de quelques procédures d'assistance aux opérations, de planification....établies par la volonté du responsable..... ».

L'analyse textuelle du mot 'formalisation' a fait ressortir les résultats ci-dessous :

Les efforts de — formalisation prennent la forme de 

Figure n°50 : Résultat de l'analyse textuelle sur le mot 'formalisation' par Nvivo

En effet, au niveau de la division chaque acte de gestion est règlementé par une note d'instruction. Cette dernière permet de décrire les nouvelles orientations à suivre et la manière dont elle doit être opérée. Toutefois, celle-ci ne décrit que de manière sommaire les services en charge de faire le travail.

En parcourant les différents services de la division il a été constaté qu'une certaine formalisation existe effectivement, et prend les formes suivantes :

Domaine	Quelques références
Ressources humaines	Manuel de gestion, web Tableau de bord de formation
Gestion financière et budgétaire	Manuel des procédures de reporting, manuel de passation des marchés
Réseaux et télécoms	Manuel des procédures de travail fournis par les constructeurs (sous-traitant)
Gestion des stocks et codification	Système de gestion des approvisionnements
Direction des opérations	Procédures d'assistance aux opérations, procédures de panification.....

Tableau n°22 : Les formes de formalisation existantes au sein de la division production

Cet existant en termes de manuel des procédures permet d'entrevoir une certaine formalisation. Toutefois, cette formalisation dépend d'efforts individuels et pas d'une gestion globale de la qualité permettant d'organiser, de documenter, de diriger, et d'évaluer les activités qui concourent à la Qualité.

Ayant appréhendé ces départements de la division, il existe à l'heure actuel au niveau de la division production au niveau du siège une absence d'homogénéisation dans la conception, la formalisation et la validation des processus cibles, ceci ne permet pas l'identification et la description des processus à optimiser qui permettront de déceler les processus qui contribuent le plus aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

c) Ressources informationnelles

Cet axe permet de connaître outre les manuels, plans et notes, quelles sont les bases informationnelles auxquels les employés ont recours pour compléter leur déficience en informations dans le cadre du travail. Toutes les réponses ont été similaires et ont permis de recenser les ressources suivantes :

- Réseaux internet, qui constitue le recours favori des employés et qui leur permet d'obtenir des réponses à leurs questions de manière rapide tout en effectuant une certaine veille chacun dans leurs domaines respectifs ;
- Revues et flash-back comportant l'actualité de l'entreprise et des informations sur le secteur pétrolier qui sont élaborés par la cellule de la communication et le département de la documentation et des archives ;
- Bibliothèque numérique à travers un abonnement dans un site 'encyclopédie technique de l'ingénieur' comportant des livres et articles dans tous les domaines permettant aux employés d'enrichir leurs connaissances dans différents domaines.

Internet constitue une source d'information externe et ainsi la source privilégiée par les employés et ce, tels que témoigné par la plupart des répondants et ce, de la manière suivante : « il est souvent fait recours à des sources d'informations externes, surtout internet.... ».

Bien qu'internet soit utilisée quotidiennement, certains répondants témoignent que parfois l'information se trouve à l'extérieur et il faut aller la chercher. A titre d'exemple,

certaines attestent qu' : «.... il est souvent fait référence à des sources d'informations externes, tels que les centres de formation (IAP, SMA) et internet» ; ou bien «Outre internet, il est fait appel aussi aux fournisseurs dont les services sont sous-traités pour ce qui est des métiers.... », et parfois même solliciter d'autres entreprises partenaires «Le recours à des sources d'information externes est effectivement effectué, notamment avec les régions et les entreprises nationales et internationales afin de solliciter des documents sur des projets.... ».

Les employés de la division ont des besoins en informations à satisfaire, ces derniers recherchent de la rapidité et de l'efficacité dans le processus d'obtention de l'information. Cela permet de s'interroger sur la qualité des supports mis à leur disposition et ce, outre internet.

d) Supports informationnels

Outre les logiciels de travail spécifiques à chaque domaine le réseau interne de la division prend la forme d'une messagerie outlook. Par le biais de cette dernière l'ensemble des membres de l'organisation échangent par messagerie et partagent des documents de travail.

Le niveau de satisfaction en termes d'informations disponibles dans les supports techniques est mitigé entre les répondants. En effet, malgré l'existence de la messagerie à tout échelle de la division, les différentes entités disposent de logiciels et d'applications qui diffèrent d'un domaine à un autre. Cet ensemble hétérogène prend la forme de systèmes fonctionnels mais non intégrés.

Ainsi certains sont satisfaits des logiciels et applications mises à leur disposition, comme l'atteste un des répondants : « Les besoins en informations pour l'accomplissement du travail sont relativement satisfaisants à travers les trois applications de gestion des stocks concernant le partage, avant, c'était restreint, maintenant, il est possible de partager l'information au niveau des directions régionales où chaque direction régionale peut consulter les stocks d'autres directions..... », ou bien « Les besoins en informations pour l'accomplissement du travail sont satisfaits par le biais d'un tableau de bord en ligne qui recense et consolide le niveau de production en temps réel et ceci est très important du fait que la DPR est une direction métier.... ».

D'autres trouvent que c'est insuffisant en l'explicitant ainsi : « Malheureusement les besoins en information ne sont pas satisfaits à 100%, car tout le monde n'est pas au même niveau d'information..... ». Un autre répondant remet en question la qualité de l'information disponible, comme suit : « Malheureusement les besoins en informations ne sont pas satisfaits, car il y a beaucoup d'informations qui ne sont pas mises à jour, il y a vraiment un manque de partage..... », D'autres relèvent un manque d'information pour l'accomplissement du travail en disant que « Les besoins en informations pour l'accomplissement du travail ne sont pas vraiment disponibles. Outre l'Outlook et quelques applications, il n'y a pas une base où se référer pour le travail..... ».

La mise en place d'ensemble de moyens hétérogènes ne permet pas à tous les membres de la division d'être au même niveau d'information. Ainsi la qualité des supports informationnels dépend d'un département à un autre alors que ces derniers œuvrent tous pour le même but.

Les quatre aspects abordés ci-dessus ne permettent pas à eux seuls de constituer l'analyse des pratiques organisationnels dans sa globalité. En effet, sans l'intervention des dispositifs d'appuis et de supports le schéma d'analyse serait incomplet.

2. Analyse des dispositifs organisationnels supports

Les dispositifs supports appréhendés concernent principalement le rôle des procédures des ressources humaines (notamment, la formation), ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication à des fins de capitalisation et de transfert des connaissances.

En appréhendant ces axes, il est question de connaître le degré de prise en charge de la valorisation des connaissances bien qu'elle ne soit pas formalisée. En effet, il aurait été inachevé de ne pas parcourir ces modalités dans les processus de transfert et de capitalisation des connaissances au sein de la division production.

2.1. La politique des ressources humaines de la division production

A l'heure d'aujourd'hui l'effectif permanent de la division production est de 14718 employés toute catégorie confondue dont 985 femmes et 13733 hommes.

a) En termes de composante humaine

Il est intéressant d'appréhender plus en détail les caractéristiques de cette ressource humaine qui compose la division. En effet, du fait de la spécificité de l'activité de cette dernière le personnel technique occupe une place importante, car il représente le cœur métier de la division.

En se penchant sur la répartition des effectifs par tranche d'ancienneté, il est constaté que les employés ayant cinq (05) ans et moins au sein de la division sont au nombre de 4798 soit 30% du personnel comme le démontre la pyramide ci-dessous :

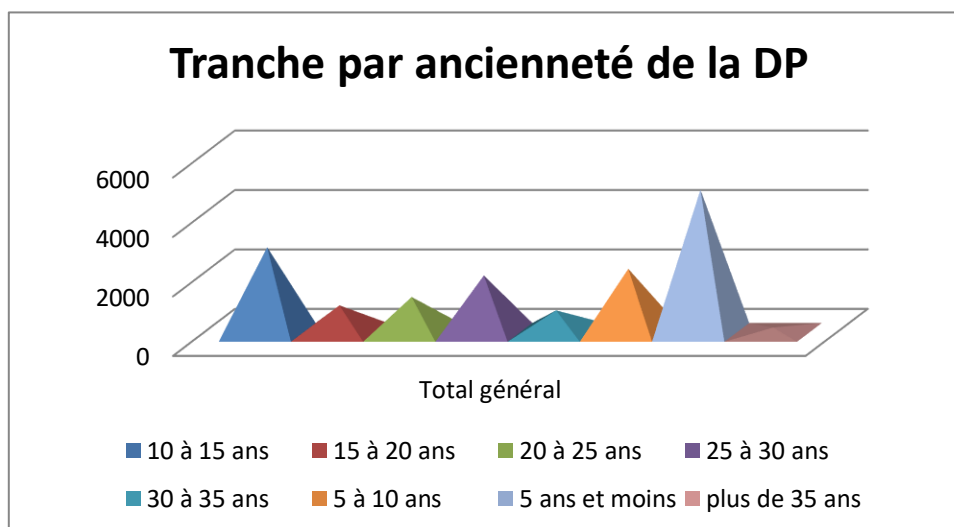


Figure n°51 : Répartition des employés de la division production par tranche d'ancienneté

Ainsi, le personnel détenant moins de 05 ans jusqu'à 15 années d'ancienneté toute catégorie confondue sont majoritaires au sein de la division et représentent plus de 66% de la population de la division.

Ces chiffres démontrent une population relativement jeune, notamment en les comparant avec les autres tranches par ancienneté, tel qu'explicité dans le tableau ci-dessous.

Tranche d'ancienneté	Total général
10 à 15 ans	2864
15 à 20 ans	909
20 à 25 ans	1190
25 à 30 ans	1914
30 à 35 ans	740
5 à 10 ans	2138
5 ans et moins	4798
plus de 35 ans	165
Total général	14718

Tableau n°23 : Répartition des employés de la division production par tranche d'ancienneté

La composante humaine de la division production est fractionnée en trois grandes catégories : Fonction cœur métier (FCM), Fonction support (FSP) et Fonction soutien (FST). Il est à mentionner que les effectifs ingénieurs et techniciens supérieurs représentent environ 76% de l'effectif global de la division tel que démontré ci-dessous :

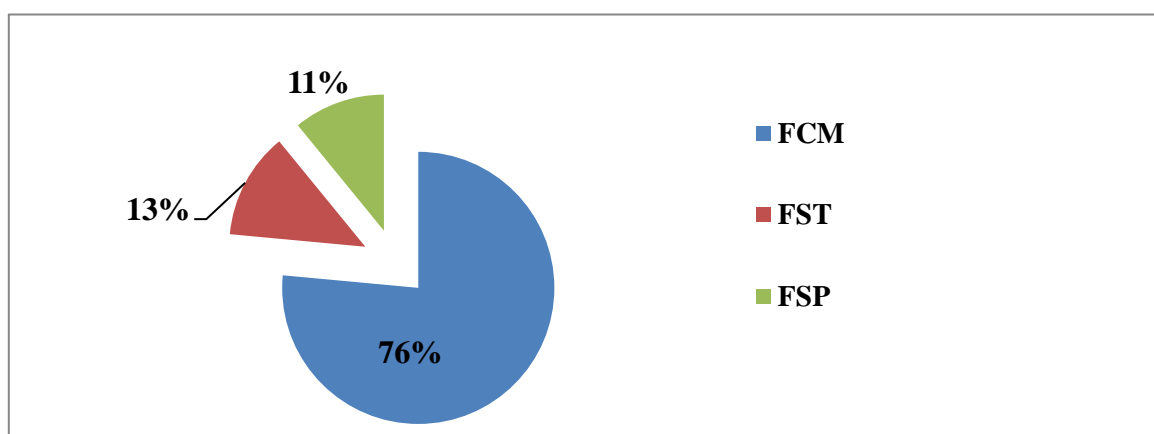


Figure n°52 : Répartition des employés de la division production par fonction

En effet, un plan de recrutement global a été mis en place à l'échelle de l'entreprise en 2014 visant le recrutement de 8000 ingénieurs et techniciens afin de faire progresser l'effectif des fonctions cœur métier (FCM), le but étant d'entraîner un accroissement quantitatif et qualitatif de la population des diplômés.

Cette vague de recrutement des jeunes diplômés explique la concentration des employés dans la tranche d'ancienneté allant de moins de 05 ans jusqu'à 10 ans voire 15 ans maximum. L'entreprise entendait la poursuite des efforts de recentrage sur les fonctions cœurs métier pour atteindre à moyen terme un taux de 70% de l'effectif Cœur Métier⁴³. Chose qui s'est nettement concrétisée pour la division production qui opère avec un

⁴³ Note d'orientation stratégique Plan Moyen Termes 2019-2023.

effectif cœur métier de 70% avec une moyenne d'âge qui est passé en 2013 de 41,7 ans à 38,5 ans⁴⁴.

b) En termes d'apprentissage

Il est essentiel de se pencher sur la manière dont évolue tout le personnel au niveau de la division et de quelle manière développe-t-il ses connaissances. La formation constitue le seul moyen de ce que Jean-François Ballay (2002) a qualifié d'apprentissage rationnel au savoir.

La mind mapping ci-dessous visualise le schéma de la formation au niveau de la division production et les efforts consentis pour répondre aux objectifs stratégiques tracés jusqu'à l'année 2023.

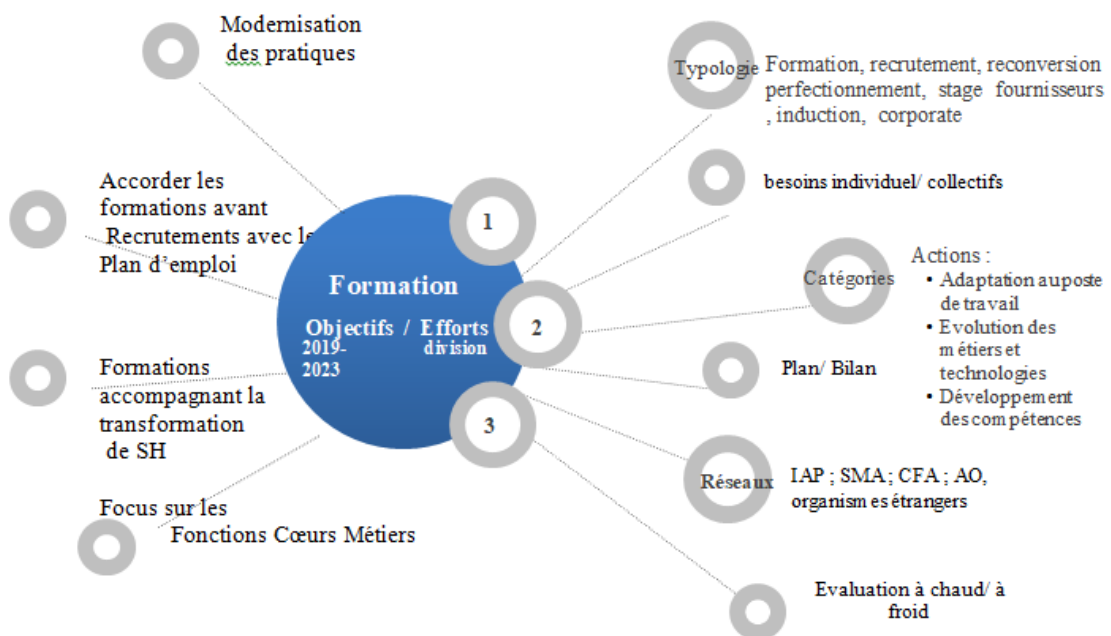


Figure n°53 : Schéma de la formation au niveau de la division production

Ainsi, la division production doit répondre aux orientations stratégiques de l'entreprise (2019-2023) en mettant l'accent sur⁴⁵ :

- Les actions de formation (type modulaire) visant la professionnalisation, l'amélioration de l'efficacité au travail et la modernisation des modes de gestion et des pratiques au regard des standards internationaux en la matière ;
- Les formations avant recrutement, d'induction et de reconversion doivent être arrêtées en adéquation avec le plan d'Emploi ;
- Les programmes de formation doivent accompagner la transformation de sonatrach ;
- Orienter les besoins en formation sur les domaines cœurs de métiers.

⁴⁴ www.sonatrach.dz

⁴⁵ Note d'orientation stratégique Plan Moyen Termes 2019-2023.

Pour répondre à ces objectifs stratégiques, la division production déploie six (06) types de formations, à savoir :

- *Formation & recrutement* : destinés aux apprenants afin de leur permettre d'acquérir des compétences spécifiques aux postes qu'ils vont occuper ;
- *Perfectionnement* : permet l'adaptation permanente de l'employé à son poste de travail ;
- *Formation de reconversion* : permet de doter l'employé de compétences différentes de celles qui relevaient de son poste initial ;
- *Stages Fournisseurs* : permet le transfert de compétence dans le cadre des contrats avec fournisseurs, exemples contrat d'acquisition d'un matériel ou d'implantation de nouvelles installations ;
- *Formation Induction* : toute action facilitant l'intégration et l'adaptation de la nouvelle recrue par l'acquisition de connaissances liées à l'entreprise (organisation, environnement, métier, culture, valeurs) ;
- *Formation Corporate* : toute action pilotée par la direction corporate ressources humaines au profit des structures de l'entreprise de nature prioritaire et ou stratégique.

Pour la concrétisation de ces formations, la division production a mis en place trois catégories d'actions. Il s'agit :

- *Actions d'adaptation au poste de travail* : il s'agit d'apporter à l'employé la formation nécessaire lui permettant d'accomplir convenablement les missions relatives à son poste de travail ;
- *Actions liées à l'évolution des métiers & technologies* : il est question de concevoir des formations nécessaires au maintien de l'employé dans son emploi suite à son évolution par l'acquisition d'une nouvelle technologie ;
- *Actions liées au développement des compétences* : une formation nécessaire permettant à l'employé d'acquérir des compétences nécessaires pour occuper à moyen ou à long termes un poste dont les missions sont différentes de son poste de travail initial. Dans cette catégorie, il s'agit de la préparation de la relève.

Pour cela la division production dispose d'un réseau de formation propres à elle composé de :

- L'Institut Algérien du Pétrole (IAP) dédié aux fonctions cœur métier;
- La Sonatrach Management Academy (SMA) dédié aux fonctions soutiens et supports ;
- Les Centres de Formation Activités (CFA) ;
- Les Autres Organismes en Algérie (AO) ;
- Les Organismes à l'étranger.

c) Contribution de la politique Ressources Humaines (RH) à la valorisation des connaissances

Après avoir présenté la caractéristique humaine, ainsi que les dispositifs d'apprentissage existants, il est important de compléter ce segment par la perception des cadres et employés de la division production vis-à-vis de ces dispositifs. Les aspects discutés durant les interviews concernent ainsi :

➤ Importance de la structure RH :

Comme il a été cité dans le modèle d'analyse dans le chapitre dédié à la méthodologie, la fonction RH est sensée accompagner le personnel dans ses ambitions et aspirations pour sa carrière. L'analyse des réponses aux questions relatives à la place de cette dernière au sein de la DP et la contribution de cette dernière aux aspirations des employés, a fait ressortir le résultat ci-dessous :

a perdu beaucoup de son **importance. son rôle se résume à** la gestion administrative du personnel .

Figure n°54 : Résultat de la requête recherche textuelle du mot 'importance' par Nvivo 12

En effet, quelques répondants ont rétrogradé la fonction RH à ses premières fonctions de gestion administrative du personnel. Ces derniers lui reprochent de ne plus se préoccuper des aspirations des employés et de leur évolution dans la carrière, ce qui est démontré dans la figure ci-dessous :

gestion du personnel où elle **n'effectue plus de gestion de carrière**

Figure n°55 : Résultat de la requête recherche textuelle du mot 'gestion de carrière' par Nvivo 12

Voici quelques exemples de réponses des cadres interviewés sur ladite question et qui viennent appuyer les résultats ci-dessus : «..... *La fonction RH n'a aucune importance à ce niveau. Ses actions ne se ressentent plus et paraissent très loin. En effet sensées être au cœur de tous les processus, les actions de la fonction RH ne sont pas à la hauteur....* », Un autre répondant bien qu'il reconnaît l'importance de son existence au sein de l'entreprise, ce dernier finit par déclarer qu' « *Aujourd'hui au niveau de la division production, celle-ci n'est pas importante et son travail ne se ressent pas...* ». En termes de gestion de carrière, un répondant a même mentionné une stagnation dans la carrière en explicitant qu' : « *elle ne permet pas une vraie gestion de carrière beaucoup de personnes occupent leurs fonctions durant des années sans aucune évolution et la fonction RH qui n'a aucun poids sur ce volet.....* ».

En contrepartie, la principale contribution de la fonction RH au niveau de la division a été la formation avec un pourcentage pondéré de 10%. L'analyse de la fréquence des mots a fait ressortir le nuage de mot et le tableau l'accompagnant suivants :



Figure n°56 : Résultat de l'analyse de la fréquence des mots sur 'la contribution de la fonction RH' par Nvivo 12

Les répondants induquent explicitement de la contribution de la fonction RH par la formation. À titre d'exemple, certains la considère que c'est la seule contribution de la fonction RH : « *Le seul moyen dont contribue la fonction RH au sein de la DP est à travers la formation....* ». Ou bien en l'explicitant ainsi : « *La fonction RH contribue*

à travers la formation qui permet d'améliorer nos connaissances et d'être à jour..... » ou bien de cette manière « La fonction RH participe en grande partie par la formation ».

➤ *Gestion des nouvelles recrues*

Cette partie a été jugé intéressante, car sur le tas il a été constaté que la population est relativement jeune et opère dans un secteur très complexe nécessitant beaucoup d'expertise. Ainsi, il est à se demander si, outre les formations d'induction aux postes, il existe des dispositifs de transfert, notamment intergénérationnel au niveau de la division production.

En effet, depuis 2014, la donne a changé au niveau de toutes les divisions de l'entreprise, notamment celles de la production. La population jeune représente un flux de connaissances nouvelles fraîchement actualisé par des apports théoriques représentant, ainsi une certaine relève au niveau de la division. Toutefois, en parallèle des actions de formation d'induction ou de formation recrutement, il a été demandé si des dispositifs adaptés ont été prévus pour le transfert des flux des connaissances des personnes expérimentées vers les jeunes recrues.

De manière formelle, les actions prévues pour les nouvelles recrues consistent en des formations de recrutement leur permettant d'acquérir des compétences spécifiques aux postes qu'ils vont occuper, ainsi que des actions d'induction qui permettent l'intégration et l'adaptation de la nouvelle recrue par l'acquisition de connaissances liées à l'environnement de l'entreprise.

Quant aux pratiques de transfert, il a été recensé les pratiques suivantes à travers les réponses des répondants :

- Accompagnement des juniors pour une période d'un mois par l'équipe déjà en place ;
- Les périodes d'intérim qui nécessitent un transfert du responsable vers son collaborateur afin de gérer la structure à sa place pour une période donnée ;
- Training pour familiarisation au poste avec une tournée au niveau des services de la structure ;
- Parrainage par une équipe experte ;
- Période d'observation des séniors ;
- Actions de tutorat ;
- Passations de consignes lors d'une promotion.

Bien que ces pratiques ne soient pas formalisées, les différentes structures ont recours à ces formules afin d'assurer un minimum de transfert de connaissances des personnes expérimentées vers celles fraîchement recrutées.

Quant au personnel détenant une certaine expertise du fait de l'ancienneté et de la pratique et suite à la discussion avec le chef département de la formation, il est prévu des actions de formation de formateurs afin de permettre aux employés détenant de l'expertise et de l'expérience de devenir formateurs et de se reconvertir en tant que tel après la retraite, et ce afin de minimiser la déperdition du savoir pour la division.

2.2 Technologies de l'information (Information Technology IT) facilitatrices

La technologie représente un attribut important dans les approches de valorisation des connaissances. Ce dernier permet la dématérialisation des supports de transfert et de capitalisation des connaissances. Non seulement les technologies de l'information constituent des supports mais aussi des leviers facilitateurs de tout objectif de capitalisation et transfert des connaissances, notamment tacites.

a) Nature des supports IT

Avant de connaître la perception des employés de la division production vis-à-vis de la technologie existante, il est nécessaire de positionner la technologie existante au sein de la division production tel qu'il a été avancé dans la partie théorique par Zack, M. H. (1999).

En observant le mode de travail des employés de la division production, ainsi qu'en les questionnant à titre informel afin de connaître aussi les pratiques au niveau des directions régionales, il a été constaté l'existence au sein de la division production :

- Des *technologies interactives*. Il s'agit de : la messagerie électronique (outlook), emails, internet.
- En sus de ces supports, notamment au niveau des directions métiers, il existe une *technologie intégrative* qui prend la forme de *tableau de bord de production électronique*.

De ce fait, il est à constater que les technologies interactives priment au niveau de la division.

b) Résultats de l'analyse des discours

En analysant la fréquence des mots sur les types d'opérations qui sont effectuées avec les IT, le résultat est très explicite au niveau du nuage des mots présenté ci-dessous :



Figure n°57 : Résultat de l'analyse de la fréquence des mots sur 'le rôle des IT au sein de la division production' par Nvivo 12

En effet, il est question par le biais de ces IT de faciliter la communication et les échanges entre les différents membres de la division mais aussi à l'échelle globale de l'entreprise. Cette interaction entre les collaborateurs permet de créer un « *un réseau de travail collaboratif* ».

Toutefois et malgré l'absence actuel d'un système intégré constituant une base de stockage, mais surtout une base de connaissance (sachant que celle-ci est en projet dans le cadre de la stratégie de digitalisation à travers la mise en place de progiciels de gestion intégrés), il existe des espaces de stockage qui diffèrent d'une structure à une autre.

Etant donné les structures Fonction Cœur métier, à savoir la direction de la production celle-ci dispose d'un outil de partage et de stockage prenant la forme d'un tableau de bord électronique comme le mentionne un répondant relevant de ladite direction : « ... *Par le biais d'Outlook, il est question d'échange de l'information avec le collaborateur. Il y a l'aspect partage grâce au tableau de bord qui partage avec l'ensemble des parties prenantes les niveaux de production en temps réel....* ». Un autre répondant de cette

même direction révèle la présence d'espace de stockage modeste dû à des efforts personnels : « en termes de stockage, il existe une base Excel au niveau du département... ».

Il est ainsi constaté l'existence de support de transfert permettant de créer un réseau interne étendu au niveau de la division et un accès rapide à la source de connaissance. En termes de stockage, le tableau de bord électronique de production permet de constituer un support de mémoire organisationnel et individuel.

2.3 Synthèse et discussion des résultats

Dans ce qui suit une synthèse de l'ensemble des résultats de l'analyse qualitative. Cette analyse a été effectuée à travers les entretiens établis avec un ensemble de managers de la division production et enrichie à travers la documentation fournie, ainsi que des éléments d'observation.

a) Discussion des résultats

Au vu des résultats obtenus suite à l'analyse qualitative, il a été possible de définir les modalités que peut revêtir la valorisation des connaissances et les dispositifs pouvant la prendre en charge, notamment dans ce contexte pétrolier algérien.

➤ Politique et stratégie :

Comme tout objectif, la valorisation des connaissances doit s'inscrire dans la démarche globale de l'entreprise, et ce bien que celle-ci ne soit pas formalisée. Ainsi en analysant les documents stratégiques et compte tenu des conclusions des entretiens explicités ci-dessus, il en est ressorti les résultats qui sont synthétisés dans les points de vue suivants :

Point de vue outil : il s'agit du projet de digitalisation à travers la mise en place d'un Enterprise Resource Planning (ERP) afin d'optimiser les processus et faciliter le travail des collaborateurs. Grâce à ce nouveau dispositif, les employés disposeront d'outils digitaux générateurs de gains de productivité sur le plan opérationnel, pour se consacrer à des tâches plus créatrices de valeur. Cet outil permettra la capitalisation des connaissances et leur diffusion ;

Point de vue de la direction générale : un focus sur les cœurs métiers où des objectifs plus ambitieux et plus précis vont être fixés par une mesure chiffrée et vérifiée de façon simple, rapide et rigoureuse de la performance de chacun. Ceci permettra d'entreprendre les cœurs métiers en tant que capital cible à valoriser ;

Point de vue ressources : en mettant en place une nouvelle direction de la transformation, cette dernière sera chargée de redresser tous les fondamentaux au niveau de l'entreprise et cela passera par une inévitable refonte en profondeur des activités, des processus clés et des valeurs. Ceci permettra de mettre l'homme au cœur de cette représentation et où la dimension tacite devra interagir avec la dimension explicite ;

Point de vue Ressources Humaines (RH) : ce point de vue vient compléter l'outil à travers des processus d'apprentissage. Il est entendu par ce point, un effort sur l'attraction, le renforcement et la valorisation de tous les talents. Cette politique RH implique une évolution de la politique de recrutement, une meilleure gestion des carrières au sein de l'entreprise, ainsi que la reconnaissance et l'encouragement de la performance.

En termes de stratégie SH 2030 l'objectif d'utilisation optimal du capital intellectuel à travers une mise à la disposition des connaissances à tous les niveaux est donc inscrit.

➤ **La structure organisationnelle**

La vérification de l'existence de l'objectif de la valorisation des connaissances, a exigé de porter un regard sur la structure organisationnelle, pour savoir si cette dernière est adaptée à cette stratégie en termes de facilitation de la circulation des connaissances.

En évoquant le terme structure, les répondants ont tous été unanimes sur le fait qu'elle soit hiérarchique et complexe. En effet, en appréhendant l'organigramme de cette dernière, il n'a pas été aisé de comprendre son fonctionnement sans les explications des collaborateurs de la division production. En se positionnant à la division production qui fait partie de l'activité E&P (Exploration production), il a été constaté l'existence d'une longue ligne hiérarchique avant d'arriver à l'échelle la plus importante, à savoir la ligne opérationnelle qui regroupe les directions régionales et donc les fonctions cœurs métiers.

La première impression a été qu'une telle structure ne faciliterait sûrement pas la circulation de la connaissance, car la structure hiérarchique a beaucoup été critiquée durant ces dernières décennies suite à l'apparition des nouvelles technologies. De plus, il a toujours été préconisé par les auteurs en la matière un aplatissement de la structure pour une meilleure diffusion et partage des connaissances.

Toutefois et étant donné l'ampleur des missions de l'entreprise et son positionnement national du fait de la forte dépendance de l'économie algérienne des revenus des hydrocarbures et du fait qu'elle soit la seule sur le marché des hydrocarbures en Algérie, il aurait été difficile d'envisager une autre organisation. Ainsi, nous nous sommes demandé comment les connaissances tacites peuvent être externalisées. Toutefois, il a été constaté l'existence à travers de l'interaction, du dialogue et de l'échange entre les collaborateurs notamment au niveau de la division production et les directions régionales dépassant, ainsi les obstacles hiérarchiques. Ceci a permis d'envisager une valorisation du savoir de manière indépendante de la structure organisationnelle existante. Ce constat est d'autant plus appuyé par des résultats de recherches doctorales au niveau de différentes entreprises jouissant de structures organisationnelles différentes qui nous ont mené sur la piste de l'étude de cas de Mansour et Ghaha (2011) qui démontrent, à travers une étude de cas menée dans une entreprise tunisienne de conseil, que les employés de l'entreprise tunisienne et du fait du caractère arabe de ces employés, ces derniers optent davantage pour les interactions humaines et la communication orale. Les auteurs considèrent, ainsi cet aspect comme un des facteurs de succès d'un projet de gestion de connaissances.

Dépassant, ainsi une vision restrictive sur l'obstacle de la structure organisationnelle hiérarchique nous choisissons de mettre en avant les pratiques d'échanges et interactions observées au niveau de la division et d'appréhender le mode de fonctionnement de l'entreprise à travers les pratiques organisationnelles existantes qui sont tributaires d'autres éléments que de la nature de la structure organisationnelle de la division.

➤ **Pratiques organisationnelles**

L'exploration des pratiques organisationnelles au sein de la division nous a permis de nous renseigner sur le mode de fonctionnement de la division production. Ces derniers permettront de jauger si les fondements d'une valorisation du savoir existeraient au sein de la division et déterminer les conditions de la valorisation des connaissances au sein de la division. Il en est ressorti les aspects suivants :

- ***Mode de travail*** : il s'agit de poser un constat sur le style de gestion opéré au sein de la division. Bien que le mode hiérarchique soit présent au niveau de la direction générale et incombe aux divisions, néanmoins au niveau de la

division production les modes de travail sont collaboratifs. L'intervention du responsable reste indulgente pour la résolution des problèmes qui peuvent entraver l'activité de manière considérable.

Ainsi, il a été aperçu une force de changement qui émane de l'échelle opérationnelle qui applique de manière collaborative et participative les instructions et les orientations du top management.

- Formalisation des procédures : comme il a été indiqué ci-dessus, la formalisation dépend d'efforts individuels. Ceci ne rentre pas dans une gestion globale de la qualité permettant de déterminer les processus qui contribuent le plus aux objectifs stratégiques de l'entreprise et ainsi de déterminer le capital de savoirs tacites pouvant constituer la mémoire organisationnelle de la division qu'il est question de valoriser et de conserver.

L'existence de manuels et de supports différents d'une direction ou d'un département à un autre cause une certaine hétérogénéité des pratiques. Ceci implique une absence d'homogénéisation des procédures entraverait toute tentative de capitalisation des connaissances, notamment tacites ou ce que les auteurs Nonaka et Takeuchi (1995) appellent internalisation du savoir tacites dans des supports explicites accessibles.

- Ressources informationnelles : en recensant les moyens permettant aux employés de palier leur déficit en connaissances suite à l'absence de référents ou une base de données, il a été constaté que les moyens mis à la disposition de ces derniers prennent la forme de revues d'actualité, une bibliothèque numérique, ainsi qu'un réseau internet. Ces ressources permettent en effet de fournir quelques informations qui restent explicites et accessibles à tout le monde. Toutefois, l'information fournie reste brute et libre à l'interprétation de chaque utilisateur. Elle reste, ainsi, théorique et n'a pas été soumise à la pratique, ce qui ne permet pas d'acquérir de l'expertise pratique ni des connaissances tacites. Notons que les employés de la division sont à la recherche de connaissances dans leurs domaines qui doivent être obtenues de manière efficace et rapide. Le besoin informationnel n'est pas comblé.
- Qualité et nature des supports informationnels : l'existence de moyens hétérogènes ne permet pas à tous les membres de la division d'être au même niveau d'information. Les technologies de l'information et de la communication ne sont pas mises au service de la gestion de la ressource informationnelle.

La fonction documentation est marginalisée, sachant que cette dernière a toute sa place dans la capitalisation des connaissances. En effet, tel que cité dans la partie théorique l'information est un pallier de la connaissance dans le spectre de la connaissance, sa personnalisation favoriserait la constitution d'une mémoire organisationnelle visible et comblerait le besoin informationnel des employés.

➤ **Pratiques d'appui et support**

Ces pratiques sont des fonctions d'appuis et supports venant soutenir les pratiques de gestion identifiées ci-dessus, afin de participer à la mise en condition du processus de valorisation des connaissances.

- Importance de la fonction RH : au vu des résultats exposés ci-dessus, il a été constaté que le rôle de la fonction RH telle que perçue par les membres de la division production se restreint à une gestion administrative du personnel. Cette dernière n'a pas d'implication dans le système de promotion et de motivation du personnel. Toutefois, il est à reconnaître que depuis l'année 2014, cette fonction a participé massivement à l'acquisition des connaissances nouvelles dans les fonctions cœurs métier. Ainsi, il peut être constaté que cette dernière a permis une collecte de connaissances nouvelles qui a pu par la suite être accompagnée par la formation. Notons que bien que l'image restrictive de l'importance de cette fonction par les employés soit omniprésente, néanmoins cette dernière est en cours de changement suite à la nouvelle stratégie de l'entreprise qui entend une revalorisation de tous les processus RH.
- Contributions de la fonction RH : la seule contribution de la fonction RH tel qu'il a été relevé grâce aux interviews effectuées est la formation. Le département de la formation de par les formations déployées permet des formules d'apprentissage différentes adaptées à toutes les situations qui peuvent se présenter à la division : un nouveau recrutement, une reconversion d'emploi, une promotion, acquisition d'une nouvelle technologie. La formation a pour rôle l'enrichissement des connaissances des employés et de développer leurs compétences tout en les accompagnants dans leur évolution dans les différents emplois occupés. Ce cadre formalisé de transfert des connaissances permet de constituer un réseau de connaissances des domaines enseignés et, ainsi de matérialiser les pratiques de transfert des connaissances.
- Gestion de la relève : suite aux opérations de recrutement dans les différentes fonctions cœurs métier et outre le cadre formalisé des pratiques de formation, les pratiques d'accompagnement de la relève ont pu être recensées lors des interviews prenant des formes de tutorat, de parrainage par une équipe experte de coaching, le training et des périodes d'observation. Toutes ces formules permettent un partage de l'expérience émanant de personnes expérimentées qui s'ajouteront aux connaissances théoriques des jeunes recrues qui pourront à leur tour constituer leur propre savoir opérationnel une fois mis sur le terrain.
- IT facilitatrices : les technologies interactives permettent d'échanger et de communiquer les connaissances explicites. A travers la messagerie outlook, il est question de communiquer et d'échanger des connaissances explicites. Cet outil peut en effet constituer une part de transfert de connaissances tacites dans le cas où les deux parties échangent des expériences dans le cadre d'une opération bien déterminée qui nécessite des avis et des analyses détenues par des personnes expérimentées. Quant aux bases intégratives, ces dernières prennent la forme de logiciels de travail qui permettent de stocker des données et de les traiter sous la forme de tableaux de bord électroniques mais qui nécessiteront une codification afin de les capitaliser.

➤ **Apparition de nouveaux facteurs**

Au cours de notre compréhension des dispositifs prenant en charge la valorisation des connaissances, d'autres facteurs méritent notre attention et qui ont été perçus comme étant des facteurs émergents favorisant la valorisation des connaissances, il s'agit de :

- *L'implication du personnel et la multiplication des initiatives personnelles* : en questionnant les chefs de départements et quelques coordonnateurs, il s'avère intéressant d'indiquer que chaque département bénéficie de son lot d'initiatives et pratiques facilitant le travail, notamment en termes d'organisation du travail. Chaque département essaie d'installer un certain formalisme à son niveau en termes de manuels de procédures, en technologie avec le développement de bases de données avec l'appui du département informatique, en préparation de la relève à travers des pratiques de training, de tutorat et de parrainage.
- *Prédominance de la communication orale* : il a été constaté l'existence à travers l'observation l'interaction, le dialogue et l'échange entre les collaborateurs notamment au niveau de la division production et les directions régionales dépassant, ainsi les obstacles hiérarchiques. Ceci a permis d'envisager une valorisation du savoir de manière indépendante de la structure organisationnelle existante. La communication orale est très présente au niveau de la division qui communique beaucoup avec le top management ou les directions régionales métiers par téléphone dépassant, l'obstacle de la structure organisationnelle hiérarchique. Cette observation permet de justifier le point suivant.
- *Le réseau d'employés* : l'entreprise dispose d'un réseau d'employés très important. Ce réseau est informel pour l'instant. Suite à une communication massive entre les employés ces derniers se connaissent de par leur ancienneté ou de leurs métiers. Ceci permet d'envisager dans le cadre du travail collaboratif, l'émergence de structures sociales fondées sur le travail collaboratif, le partage des connaissances et l'apprentissage (Imed Bouzghala, 2007) ou dans un autre terme plus managérial l'exploitation de ce réseau permettra de faire émerger « les communautés de pratiques » (Wenger, 1998). Comme indiqué par Balmiss G., (2005), ces derniers travaillent tous dans la même entreprise et cumule un répertoire commun permettant l'accumulation de connaissances et peuvent, ainsi, s'organiser autour d'objectifs de partage et de mise en commun des connaissances.

b) Synthèse des résultats

Cette synthèse vient mettre en exergue les dispositifs de gestion de la division production prenant en charge la valorisation des connaissances, ainsi que des préconisations quant aux pratiques existantes pouvant entraver toute tentative de valorisation. Ceci permettra de confirmer et d'infirmer certaines données théoriques de notre schéma d'analyse et de les adapter à notre contexte afin de pouvoir poursuivre et compléter le schéma par l'analyse du questionnaire qui va suivre dans la section suivante.

Pratiques	Références théoriques	Etat au niveau de la division production
Politique et stratégie	Grant, 1996 ; Davenport, 1998 ; Holsapple, 2000 ; Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003 ; Jennex et Olfman, 2006 ; Nonaka et Takeuchi, 1995, Alavi et Leidner, 1999 et	Stratégie d'utilisation optimal du capital cœur métier qui sera concrétisée à travers une mise à la disposition des connaissances à tous les niveaux via : <i>L'outil</i> : projet de digitalisation ;

	Malhotra et Galletta, 2003 ; Hshlinda, A. & Sarinah, A. 2009.	<u>La direction générale :</u> Un focus sur les cœurs métier ; <u>Ressources :</u> Refonte en profondeur des activités, des processus clés et des valeurs ; <u>Ressources Humaines (RH)</u> Effort sur l'attraction, le renforcement et la valorisation de tous les talents.
Structure organisationnelle	Drucker, 1999b ; Zghal, 2002 ; Lorino, 1995 ; Grant, 1996 ; Gélihier, 1999 ; Grundstein, 2006 ; Hshlinda, A. & Sarinah, A. 2009 ; Mansour et Ghaha, 2011.	- Absence d'une structure hiérarchique plate ; - Existence de forme d'organisations internes informelles favorisant le travail collaboratif.
Mode de travail collaboratif	Ballay J.-F., 2002 ; Grant, 1996 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Ermine, 2003.	- Présence de la collaboration et de l'interaction : Réunion, briefing . - Encouragement de la création de nouvelles connaissances explicites
Formalisation des procédures	Prax. J.Y. 2012 ; Ermine, 2003.	- Efforts individuels : internalisation du savoir tacite reste à l'échelle individuelle ; - Manque de visualisation de l'ensemble des processus ; - Empêche la continuité du flux d'information.
Supports informationnels	d'Ermine J-L, Boughzala I and Tounkara T, 2006 ; Bovarde et storhaye, 2002.	- Existence de référents informationnels prenant la forme de : revues d'actualité de l'entreprise, bibliothèque numérique, rapport d'activité, bilan, note, documents de l'organisation et documents stratégiques ; - Une base pour le repérage des domaines de connaissances ; - Pallier le déficit en information des employés en l'absence d'un formalisme des procédures ;

		<ul style="list-style-type: none"> - Le besoin informationnel n'est pas satisfait ; - Supports informationnels non personnalisables, la fonction informationnelle se révèle comme essentiel pour l'objectif de valorisation.
Importance de la fonction RH	Ballay J.-F ., 2002 ; Mansour et Ghaha, 2011 ; Tessier N, Boudron I., 2009 ; Scarbrough et Carter, 2003 ; Smith & Stevens, 2001 ; Simoni G, 2005.	<ul style="list-style-type: none"> - Image restrictive du rôle de la fonction RH réduit à la gestion administrative du personnel ; - Création de connaissances : les processus RH ne le permettent qu'à travers les opérations de recrutement.
Contribution de la fonction RH par la formation	Hshlinda, A. & Sarinah, A. 2009 ; Ermine, 2003 ; Ballay J.-F ., 2002 ; Boudron. I, 2006; Watkins & Marsick, 1996; E. Marbot, 2010.	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution par la formation et l'apprentissage : enrichissement des connaissances des employés et développer leurs compétences ; - Un cadre formalisé de transfert des connaissances permet de constituer un réseau de connaissances des domaines enseignés.
Gestion de la relève	Nonaka et Takeuchi, 2007 ; Kelvin Robert, 2009.	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation des recrues pour l'occupation de leur emploi ; - Existence de pratiques informelles de parrainage, de tutorat, périodes d'observation ; - Partage et préservation de savoir par la reconversion des employés expérimentés en formateurs.
IT facilitatrices	Hshlinda, A. & Sarinah, A. 2009 ; Zack, M. H., 1999; Sophie Mignon et al., 2012 ; Ballay J.-F ., 2002 ; Saito et al., 2007.	<ul style="list-style-type: none"> - Primauté des technologies interactives facilitant l'échange et le partage de connaissances explicite et parfois tacite ; - Déficit en bases intégratives entravant un processus de construction d'une mémoire d'organisation définissant des représentations explicites et

		externalisés de la connaissance dans l'entreprise.
Facteurs informels émergents favorisant la valorisation des connaissances	Imed Bouzghala, 2007; Wenger, 1998; Balmiss G., 2005; Ballay J.-F., 2002 ; Mansour et Ghaha, 2011; Simoni G, 2005	<ul style="list-style-type: none"> - Implication du personnel et multiplication des initiatives ; - Prédominance de la communication orale ; - Constitution de réseaux d'employés permettant d'envisager la constitution de communautés de pratiques

Tableau n°24 : synthèse des résultats

Pour conclure, le schéma ci-dessous regroupe les modalités de gestion conditionnant la démarche de la valorisation des connaissances. Ces modalités sont mises en adéquation avec les ambitions stratégiques de l'entreprise.

De plus, cette partie sera complétée dans la prochaine section par l'analyse d'un questionnaire qui va appréhender le déroulement des processus de capitalisation et de transfert des connaissances au sein de la division et compléter, ainsi, notre modèle d'analyse.

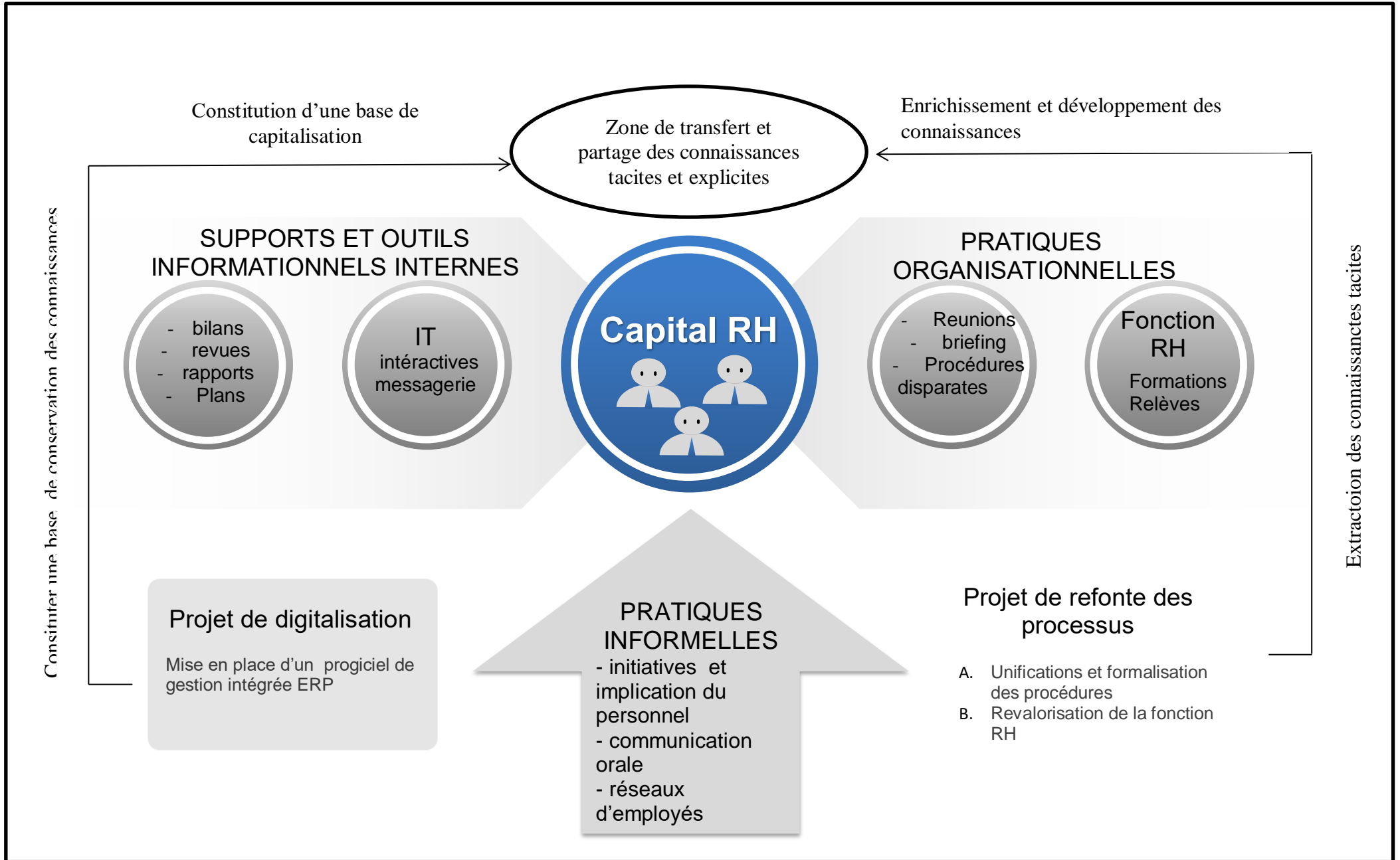


Figure n°58 : Modalités de gestion pour la prise en charge de la valorisation des connaissances au sein de la division production

Section 3 : Analyse des composantes des processus de transfert et de capitalisation des connaissances

Cette section traitera les deux processus de capitalisation et de transfert. A travers une analyse statistique descriptive et une analyse factorielle nous serons en mesure de définir les deux processus et les composantes qui influent fortement sur ces deux processus et qui s'applique, ainsi dans notre contexte de l'entreprise algérienne.

1. Méthode de constitution de la base de données et questionnaire

Dans le cadre de notre démarche mixte, le questionnaire en tant que méthode de collecte quantitative a été choisi afin de compléter notre modèle d'analyse et d'appréhender les deux processus, à savoir la capitalisation et le transfert des connaissances et ce, d'un point de vue managérial.

1.1. Le pré-test du questionnaire

Comme il a été cité dans le chapitre méthodologique, nous nous situons dans une démarche mixte. Le questionnaire représente la partie quantitative de la démarche et traite les deux processus de capitalisation et de transfert des connaissances au sein de la division production de l'entreprise Sonatrach.

Les deux processus ont été opérationnalisés en se référant aux modèles théoriques en question. Toutefois et avant d'administrer le questionnaire sur notre échantillon final au niveau des directions régionales métiers, ce dernier a été testé en amont.

Le pré-test permet selon Baumard et al., (2014) de : « mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et leur compréhension ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées » (p. 266). De plus, il est préconisé par les auteurs d'administrer le questionnaire en face à face.

Pour notre part, le questionnaire a été testé par un entretien auprès du chef de département de la formation et a été transmis par voie électronique à une vingtaine de cadres au niveau du siège.

Suite à l'entretien, il a été suggéré par le cadre en question au vu de son domaine qui est la formation qui lui permet de coopérer avec l'ensemble des cadres de la division par contact direct ou à travers des questionnaires, ceci a permis de modifier l'introduction du questionnaire en expliquant les deux processus à part entière afin que les répondants puissent comprendre la finalité de ce questionnaire et de reformuler certaines questions.

Quant aux réponses reçues suite à l'envoi du questionnaire par voie électronique, il a été constaté qu'aucun répondant ne prêtait attention à la partie qui concernait les informations de type personnel relatives à la fonction, la structure et le nombre d'années d'expérience. Cette partie était rattachée à l'introduction du questionnaire. Pour remédier à cette défaillance et du fait de l'importance de ces informations pour la partie d'analyse, il a été donc décidé de créer une partie à part entière contenant des informations d'ordre générale et qui nous permettra de nous familiariser avec les répondants.

1.2. Structuration du questionnaire

Un questionnaire doit répondre à certaines conditions de présentation et de structuration afin de permettre aux répondants de le renseigner avec sincérité et sans ambiguïté. Baumard et al. (2014) indiquent qu'un questionnaire bien structuré et bien présenté permet d'obtenir le maximum de données pertinentes et exploitables (p. 265).

a) Structuration finale du questionnaire

Les questions ayant été employées dans le cadre de notre questionnaire sont des questions fermées, c'est-à-dire qu'elles s'inscrivent dans une grille aux modalités de réponses pré codifiées (Baumard et al., 2014, p. 264). En effet, un questionnaire fermé propose un ensemble défini de réponses, ce qui permet de répondre aux besoins du chercheur de manière précise et, ainsi éviter les réponses longues qui impliquent la dispersion du répondant et sa déviation de l'objectif de la question posée.

Concernant le type d'échelle de mesure employé, il a été opté pour une échelle de mesure dichotomique à deux points (oui- non). Ce choix bien qu'il soit risqué sur le plan de l'analyse de son rendu en plus du fait qu'il élimine toute neutralité et nuance, il a été jugé utile d'avoir un avis tranché sur les deux processus et d'éviter les échelles de notation par crainte que les répondants ne se positionnent pas et choisissons toujours le juste milieu pour ne pas entacher l'image de l'entreprise en question.

Ainsi, notre questionnaire est structuré de la manière suivante :

- *L'introduction* : cette dernière explicite le but de ce questionnaire qui se situe dans le cadre d'une thèse de doctorat portant sur la valorisation des connaissances au sein de l'entreprise algérienne à travers le processus de capitalisation et de transfert des connaissances. Ce dernier vise ces deux processus.
- *Des informations d'ordre général* : cette partie renseigne sur la qualité du répondant, sa fonction, sa structure, ses années d'expériences, ainsi que son domaine d'expertise. Ces informations seront utiles, non seulement pour le respect des quotas de l'échantillon, mais aussi en termes d'analyse par rapport aux domaines d'expertise et aux années d'expérience.
- *Corpus du questionnaire* : le questionnaire est fractionné en deux parties. La première traite le processus de capitalisation des connaissances suivant trois axes. Quant à la deuxième, cette dernière traite le processus de transfert des connaissances selon quatre axes. Ces derniers pourront expliquer la variable de la valorisation des connaissances.

Ainsi, la structuration finale du questionnaire :

partie	Thèmes abordés	Nombre de question	Origine
Le processus de la Capitalisation des connaissances au sein de la DP	1. qualité des supports informationnels en termes d'organisation, de structuration et d'accessibilité	4	Handbook 2017, club de gestion des connaissances
	2. Utilité et criticité des connaissances stockées	4	Critères de criticité de J-L Ermine
	3. Intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances – adhésion)	3	Toutes les méthodes de formalisation impliquent la participation du détenteur de la connaissance (formalisation participative)
Le processus de transfert des connaissances	1. nature des connaissances transférées	4	Szulanski (1996)
	2. Caractéristiques des acteurs impliqués	13	Sun P.Y.T et Scott J.L. (2005)
	3. moyens de communications utilisées	4	Roy et al. (1995)

	4. rôle des facteurs contextuels	3	Albino et al., (1999)
--	----------------------------------	---	-----------------------

Tableau n°25 : La structuration du questionnaire

Le questionnaire tel qu'il a été administré est présenté à l'annexe n°3.

b) Constitution de l'échantillon de l'étude

Après avoir traité dans la partie qualitative les conditions organisationnelles et les modes de gestion favorisant la valorisation des connaissances. Cette partie quantitative vient compléter la première et traite les deux processus de transfert et de capitalisation des connaissances qui ont été opérationnalisés avec l'apport de la littérature en la matière.

Il y a lieu de préciser, que notre objectif est de non pas s'intéresser à l'ensemble du savoir-faire de l'entreprise mais de se focaliser sur les cœurs métier de la division production. Pour ce faire l'étude vise les dix (10) directions régionales de la division ciblant, ainsi, le personnel technique. Vu le nombre important du personnel technique travaillant au niveau de ces directions et leur indisponibilité à répondre à notre questionnaire pour raison d'éloignement, ainsi que les conditions sanitaires qui ont entravé notre proximité du fait qu'ils opèrent par brigade, il a été décidé avec le responsable de la formation de limiter notre approche aux chefs de services et cadres supérieures ayant un profil technique. Ces derniers sont au nombre de 742 et c'est sur ces derniers que l'échantillon a été calculé.

Le tableau suivant démontre la répartition de ces profils au sein de ces régions comme suit :

	Régions	Nombre de chefs de services profil technique	Cadres Supérieurs
1	GTL - Gassi Touil -	26	12
2	HBK - Haoud Berkaoui -	28	12
3	HMD - Hassi M'essaoud -	155	70
4	HRM - Hassi R'mel -	130	47
5	INAS - In Aménas -	24	15
6	OHT - Ohanet -	25	12
7	REB - Rhourde El Baguel -	31	10
8	RNS - Rhourde Nouss -	31	16
9	STH - Stah -	32	19
10	TFT - Tin Fouyé Tabankort -	30	10
	TOTAL	512	230

Tableau n°26 : La répartition des chefs de services et cadres supérieurs au niveau des régions du Sud.

Pour ce faire, nous avons opté pour un échantillon par quotas qui consiste à subdiviser la population en différentes strates (groupes) selon la région. Ensuite, il a été procédé à la sélection aléatoire des individus au niveau de chaque région pour former un échantillon qui devra contenir la même proportion d'individus de chaque région de la population.

Ainsi, notre échantillon est constitué de 81 cadres et a été réparti comme suit :

	Régions	Cadres Supérieurs	Quotas	Echantillon	Nombre de chefs de services profil technique	Quotas	Echantillon
1	GTL	12	5%	1	26	5%	3
2	HBK	12	5%	1	28	5%	3
3	HMD	70	31%	8	155	30%	17
4	HRM	47	21%	5	130	25%	14
5	INAS	15	7%	2	24	5%	3
6	OHT	12	5%	1	25	5%	3
7	REB	10	4%	1	31	6%	3
8	RNS	16	7%	2	31	6%	3
9	STH	19	9%	2	32	6%	4
10	TFT	10	4%	1	30	6%	3
TOTAL		223	100%	24	512	100%	56

Tableau n°27 : La répartition de l'échantillon sur les directions régionales par profil.

Le questionnaire a été envoyé de manière électronique par le biais de Google Forms et ce, sur leur messagerie professionnelle. Ce dernier a été appuyé par un mail explicatif pour que les répondants puissent comprendre les enjeux de ce questionnaire.

Après plus de six mois d'attente et d'appels téléphoniques aux responsables des régions pour inciter les répondants à répondre, un total de 61 réponses ont été reçues sur un échantillon de 80. Ce chiffre a été accepté du fait des conditions particulières dans lesquelles s'est déroulée l'enquête et l'indisponibilité du personnel (un régime de travail par brigade), d'autant plus que la qualité des répondants nous a permis de s'assurer de la qualité des réponses du fait de leur statut au sein de l'entreprise et de leur expérience sur le terrain.

2. Analyse statistique descriptive

La statistique descriptive est particulièrement nécessaire dans notre cas, car elle nous permet par la suite de contextualiser notre analyse en prenant en considération les domaines d'expertise à valoriser et le niveau d'expérience requis pour maîtriser ces domaines. Par la suite une analyse de la fréquence permettra de décrire les processus de transfert et de capitalisation des connaissances tels qu'ils ont été opérationnalisés dans notre questionnaire et modèle d'étude.

2.1. La description de l'échantillon

Notre échantillon implique uniquement le personnel cœur métier de la division production qui opère sur le terrain au niveau des dix (10) directions régionales de la division production. Ainsi il s'agit d'avoir une description claire des répondants et leur répartition par direction régionale en fonction de leur domaine d'expertise et de leur expérience.

Il y a lieu de préciser que le nombre de réponses reçues est de 61 réponses, néanmoins il a été réduit à 52 réponses exploitables, car 9 réponses n'ont pas été validées à cause des valeurs manquantes.

a) Répartition des répondants selon leur domaine d'expertise, par direction régionale

Direction régionale	Domaine d'expertise
HMD	- Exploitation -Engineering et production - Maintenance
HRM	- Exploitation -Engineering et production - Maintenance - HSE (Hygiène Sécurité Environnement)
In Amenas	-Engineering et production - IT Informatique- Télécom
HBK	- Engineering et production - Maintenance - IT Informatique- Télécom
RNS	- HSE (Hygiène Sécurité Environnement)
REB	- Maintenance - Exploitation
GTL	- HSE (Hygiène Sécurité Environnement)
STH	- Maintenance - Exploitation - Technique
OHT	- Engineering et production - Exploitation - Technique - HSE (Hygiène Sécurité Environnement)
TFT	- Engineering et production - Exploitation

Tableau n°28 : La répartition des répondants par domaine d'expertise

Ainsi, les processus analysés en termes de transfert et de capitalisation des connaissances concernent principalement les domaines indiqués dans le tableau ci-dessus.

b) Répartition des répondants selon leurs années d'expérience, par direction régionale

Direction régionale	Intervalle des années d'ancienneté
HMD	Min : 12 ans, Max : 25 ans
HRM	Min : 12 ans, Max : 36 ans
In Amenas	Min : 13 ans, Max : 32 ans
HBK	Min : 7 ans, Max : 31 ans
RNS	Min : 20 ans
REB	Min : 20 ans, Max : 23 ans
GTL	Min : 20 ans
STH	Min : 11ans, Max : 30 ans
OHT	Min : 14 ans, Max : 15 ans
TFT	Min : 12 ans, Max : 22 ans

Tableau n°29 : La répartition des répondants par années d'expérience

Les tranches d'âges en termes d'années d'expérience, varient ainsi pour chaque direction régionale. En effet, la plupart des régions ne dépassent pas la moyenne de 25 ans sauf pour quelques régions.

En récapitulant pour l'ensemble des régions nous avons calculé la moyenne totale des années en question nous avons obtenu le résultat suivant :

Statistiques descriptives				
	N	Minimum	Maximum	Moyenne
Vous avez combien d'année d'expérience ?	52	7,00	39,00	20,6346

Tableau n°30 : Calcul de la moyenne des années d'expérience

Ainsi, Les statistiques démontrent que la totalité de l'échantillon ciblé ont une moyenne d'expérience de 20 ans avec une expérience minimum de 07 ans et maximale de 39 ans. Toutefois, les cas atteignant et dépassant les 25 ans jusqu'à 36 ans d'expérience représentent dans notre base de données huit (08) individus, ces derniers ne seront pas négligés dans l'analyse, car ils ont une place importante dans les pratiques de transfert des connaissances et de partage de leur expérience.

2.2. Description des processus de transfert et de capitalisation des connaissances

Traitant des données qualitatives, il est, ainsi, opté pour une analyse de la fréquence qui nous permettra de décrire les deux processus du point de vue de leurs utilisateurs, et de recueillir, ainsi leurs positions.

Tout d'abord nous avons effectué une analyse de la fiabilité afin de nous permettre de déterminer dans quelle mesure les éléments de notre questionnaire sont liés les uns aux autres et, ainsi, nous procurer un indice général de la consistance ou de la cohérence interne de l'échelle dans son ensemble.

Les résultats obtenus à partir du logiciel statistique SPSS sont démontrés dans le tableau ci-dessous :

Le test de fiabilité a démontré un coefficient de alpha Cronbach égal à 0.709 donc il est supérieur à 0.7, cela indique que les items de l'étude mesurent la même compétence ou caractéristique de façon cohérente et le questionnaire est acceptable dans l'ensemble. Il est, ainsi possible pour nous de poursuivre notre analyse descriptive.

a) Résultats de l'analyse des fréquences relative au processus de capitalisation des connaissances

Comme il a déjà été cité auparavant, le processus de capitalisation des connaissances a été opérationnalisé en trois axes. L'analyse des fréquences a, ainsi permis d'avoir les premières réponses sur le déroulement de ce dernier au sein de la division production et sont définis dans ce suit :

- **Qualité des supports informationnels**

Les résultats de l'analyse des fréquences sont démontrés dans le tableau suivant :

Thèmes abordés	Fréquence 'oui'	Fréquence 'non'
Qualité des supports informationnels		
1. Consultation des supports et bases de données informationnelles	85%	15%
2. Organisation des données et informations stockées dans les bases de données informationnelles	58%	42%
3. Utilité des données et information stockées dans les bases de données informationnelles	87%	13%

4. Accessibilité aux données et information stockées dans les bases de données informationnelles	77%	23%
TOTAL	76%	24%

Tableau n°31 : Résultats de l'analyse des fréquences relatifs à la qualité des supports informationnels

Les résultats démontrent que 85 % des cadres techniques de la Division ont tendance à consulter les supports et réseaux internes informationnels liés à leur domaine d'expertise (guides, revues, statistiques) mis à leur disponibilité par leur structure, en revanche seuls 15% ne sont pas intéressés.

Ainsi, parmi les 85% qui consultent ces bases informationnelles, 58% d'entre eux estiment que les informations et données relatives à leurs domaines d'expertise sont organisées dans des bases de données de manière à leur permettre une meilleure facilité d'utilisation, alors que 42% jugent le contraire. Aussi, une proportion de 87% des individus déclarent que ces informations seraient utiles dans leur travail à l'exception des 13% restant qui ne sont pas d'accord.

En termes d'accessibilité, 77% des cadres techniques indiquent que la technologie existante au sein de la structure participe à faciliter l'accès aux données et informations dont ils ont besoin alors que le reste pensent qu'elle ne facilite pas l'accès aux données.

D'une manière générale il peut être constaté que la majorité des cadres soit 76% nous indique qu'il existe une certaine formalisation des connaissances. Cette formalisation prend la forme de Bases De Données, de manuels des procédures, guide Ces outils concourent à la constitution de la mémoire organisationnelle de l'entreprise et diminuent la déperdition des connaissances du fait du stockage de ces derniers dans des supports accessibles.

- **Utilité et criticité des connaissances stockées**

Les résultats de l'analyse des fréquences sont démontrés dans le tableau suivant :

Thèmes abordés	Fréquence 'oui'	Fréquence 'non'
Utilité et criticité des connaissances stockées		
1. Rareté des connaissances stockées dans les supports et bases de données informationnelles	60%	40%
2. Création de la valeur ajoutée à l'entité	79%	21%
3. Explication des connaissances tacites	37%	63%
4. Appropriation et usage des connaissances d'autrui	60%	40%
TOTAL	59%	41%

Tableau n°32 : Résultats de l'analyse des fréquences relatifs à l'utilité et criticité des connaissances stockées

Selon 60% des cadres interrogés, les données stockées dans les bases de données et supports informationnels de l'entreprise sont rares et facilement réutilisables et appropriables par plusieurs usagers. En contrepartie 40% jugent que ces dernières ne sont pas rares et ne sont pas facilement réutilisables. Ceci peut être interprété du fait qu'elles ne soient pas spécialisées et contextualisées.

En termes d'utilité, 79% des cadres supérieurs affirment que cette dernière apporte une valeur ajoutée à l'entreprise et dont 19% pensent que la connaissance peut créer de la valeur ajoutée

sans pour autant être rare. Les 21% restant trouvent que ces données n'apportent aucune valeur ajoutée à l'entreprise.

Concernant l'explicitation des connaissances tacites, les résultats affichent une majorité de 63% des individus qui estiment que les connaissances relatives à leur expérience de travail ne sont pas retranscrites dans des supports informationnels à des fins de partage et de conservation au sein de l'entreprise.

Cette partie vient vérifier qu'une partie importante des connaissances faisant l'objet de formalisation du point de vue de leurs utilisateurs sont des connaissances générales. Ceci n'exclut pas qu'elles soient rares et donc utiles pour la structure et ses usagers, mais elles ne résultent pas d'un effort d'externalisation d'expériences et de connaissances tacites.

- **Intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances**

Les résultats de l'analyse des fréquences sont démontrés dans le tableau suivant :

Thèmes abordés	Fréquence 'oui'	Fréquence 'non'
Intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances		
1. Incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles	58%	42%
2. Adhésion à l'explicitation des expériences dans des bases de données informationnelles	100%	0%
3. Besoin de récompense et reconnaissances pour toute action de préservation des connaissances au sein de l'entreprise	87%	13%
TOTAL	81%	19%

Tableau n°33 : Résultats de l'analyse des fréquences relatifs à l'intérêt et la motivation des acteurs à stocker leurs connaissances

Les résultats démontrent que l'entreprise n'encourage pas assez les employés à enrichir sa mémoire organisationnelle et que ces derniers sont prêts à partager l'ensemble de leurs connaissances et expériences à condition que l'entreprise déploie des mesures de récompenses et de reconnaissances.

Ainsi, la reconnaissance et la récompense sont nécessaires pour la préservation des connaissances au sein de l'entreprise.

- b) **Résultats de l'analyse des fréquences relative au processus de transfert des connaissances**

Le processus de transfert des connaissances a été appréhendé en quatre axes. L'analyse des fréquences a permis déboucher sur les résultats suivants :

- **Caractéristiques des acteurs impliqués**

Les résultats de l'analyse des fréquences sont démontrés dans le tableau suivant :

Thèmes abordés	Fréquence 'oui'	Fréquence 'non'
Caractéristiques des personnes impliquées		
1. Soutien du processus de partage	65%	35%
2. Le partage sans contrepartie (en termes de récompenses) pour un partage de connaissance	58%	42%
3. L'importance du processus de partage	100%	0%

4. La peur de perte du monopole de la connaissance échangée	4%	96%
5. L'assimilation des connaissances échangées (une capacité d'absorption et de rétention)	96%	4%
6. la valeur des connaissances détenues les jeunes recrues (moins d'ancienneté).	73%	27%
7. la valeur des connaissances détenues les jeunes seniors (expérimentés)	69%	31%
TOTAL	72%	28%

Tableau n°34 : résultats de l'analyse des fréquences relatifs aux caractéristiques des acteurs

Les résultats démontrent que 65% des cadres interrogés affirment que leurs collègues ou supérieurs partagent leurs expériences d'eux même sans contraintes et ce, dans l'objectif de permettre aux autres d'améliorer leur performance et celle de l'entreprise, alors que les 35% restant contredisent cet état de fait.

De plus, tous sont unanimes quant à l'importance du partage des connaissances et sa contribution à l'amélioration du fonctionnement global de l'entreprise. D'ailleurs, l'ensemble des cadres techniques de la division sont prêts à partager leurs expériences et savoir-faire avec leurs collègues et tous considèrent que le partage et la circulation des savoirs sont nécessaires dans le cadre de leur travail, car les expériences de leurs collègues leur ont déjà permis de résoudre une situation de travail.

D'autant plus que la majorité écrasante (96%) n'a pas peur de perdre le monopole de la connaissance détenue (sa propriété). A cet effet, 67 % d'en eux l'effectue dans un cadre formel et 77% se trouvent dans des situations de partage.

Par ailleurs, 58% des cadres estiment qu'il est nécessaire de prévoir des récompenses en contrepartie de toute situation de partage.

En termes d'assimilation et d'appropriation des connaissances d'autrui, les cadres interrogés sont prêts et capables d'assimiler les connaissances et les expériences des autres et de les appliquer dans leur travail quotidien.

Concernant les caractéristiques des parties prenantes aux processus de transfert selon la catégorie d'âge, un taux de 73% estime que les juniors (jeunes recrues) détiennent des connaissances de valeur. Néanmoins, 69% considèrent que les connaissances détenues par les seniors (personnes expérimentées) ont plus de valeur que celles détenues par les juniors

Pour finir cette partie, il y a lieu de poser un regard sur le taux de 25% des cadres qui pensent que le partage d'une expérience ou d'un savoir de la part des collègues ou employés en tant que récepteur est inutile dans leur cas.

- **Nature des connaissances transférées**

Les résultats de l'analyse des fréquences sont démontrés dans le tableau suivant :

Thèmes abordés	Fréquence 'oui'	Fréquence 'non'
Nature des connaissances transférées		
1. Connaissances tacites	92%	8%
2. Connaissances explicites	88%	12%
3. Connaissances utiles et spécialisées	96%	40%

Tableau n°35 : Résultats de l'analyse des fréquences relatifs à la nature des connaissances transférées.

Dans cette partie 92% des cadres affirment avoir accumulé un nombre de connaissances élevé dans leur carrière. La nature de ces connaissances est considérée par :

- 92% d'entre eux tacite, grâce aux échanges avec leurs collègues et supérieurs ;
- 88% d'entre eux, explicite suite à la consultation de la documentation interne de l'entreprise (guides, notes...) ;
- 96% d'entre eux, estiment que la nature des connaissances acquises est spécialisée et utile.

- **Moyen de communication**

Les résultats de l'analyse des fréquences sont démontrés dans le tableau suivant :

Thèmes abordés	Fréquence 'oui'	Fréquence 'non'
Moyens de Communication		
1. Contact direct	96%	4%
2. Support papier	71%	29%
3. Moyen traditionnels	94%	6%
4. Usage des TIC	79%	21%

Tableau n°36 : Résultats de l'analyse des fréquences relatifs aux moyens de communication.

Ainsi, la majorité ont tendance à échanger avec leurs collègues, par contact direct (face à face), briefing...) et par des moyens de communication traditionnelles faxe, téléphone. Soit par la parole et l'orale. En contrepartie, 71% utilisent les supports papier et 79% font recours aux moyens de communication modernes dont l'intranet, forum et autre.

- **Rôle des facteurs contextuels**

Les résultats de l'analyse des fréquences sont démontrés dans le tableau suivant :

Thèmes abordés	Fréquence 'oui'	Fréquence 'non'
Facteurs contextuels		
1. Climat propice au partage	67%	33%
2. Cas de transfert intergénérationnel	87%	13%
3. Structure favorable au partage	71%	29%
Total	75%	25%

Tableau n°37 : Résultats de l'analyse des fréquences relatifs au rôle des facteurs contextuels

Le climat qui règne dans l'entreprise est considéré comme propice au partage et à l'échange par 67% des cadres alors que 33% désapprouvent. D'ailleurs, 29% jugent que la structure organisationnelle actuelle ne favorise pas l'échange.

Par ailleurs, 87% soit une majorité des cadres sont prêts à travailler en groupe formé de génération différentes, ce qui va leur permettre de former les plus jeunes et d'actualiser à leur tour leurs connaissances par l'apports des autres générations.

Ainsi, 75% des cadres interrogés estiment que le contexte est favorable à l'échange et au partage des connaissances et expériences contre 25% qui estiment le contraire.

3. L'analyse factorielle

Dans cette partie nous allons vérifier les composantes opérationnelles des processus de transfert et de capitalisation des connaissances à partir de l'analyse factorielle exploratoire (AFE). Cette dernière consiste selon l'auteur Marc Corbière : « en plusieurs objectifs non exclusifs tels que le développement de construits ou de concepts, la validité d'échelles ou d'outils de mesure (p. ex., questionnaire), la réduction du nombre d'observables par facteur(s) en vue de refléter l'essence d'un construit, appelée aussi la loi de la parcimonie (Thompson, 2004) » (p.218). Dans notre cas, nous allons mobiliser l'Analyse des Composantes Principales (ACP) en tant que méthode d'analyse factorielle (Olivier Martin, 2009) qui permettra de synthétiser les données en construisant un petit nombre de variables nouvelles, à savoir les composantes principales (Carricano, M., Poujol, F., 2009, p. 58).

Ainsi, l'ACP permet de redéfinir les variables opérationnelles des deux processus de transfert et de capitalisation des connaissances. Pour ce faire, Parmi les critères à considérer lors de l'utilisation et de l'interprétation des résultats, il est retenu le Bartlett's Test of Sphericity et le Kaiser- Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) (Thompson, 2004) (Olivier Martin, 200, p. 521).

La démarche ayant été empruntée pour les sept (07) ACP effectuées est la suivante :

- La vérification de faisabilité de l'analyse factorielle à travers le Bartlett's Test of Sphericity et le Kaiser- Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) (Thompson, 2004) (Olivier Martin, 200, p. 521). Le seuil de signification pour le Bartlett's Test of Sphericity (Bartlett, 1954) est d'une valeur de $p < 0,05$ (Olivier Martin, 200, p. 521). Quant au coefficient KMO, ce dernier se situe entre 0 et 1 et il devrait être supérieur à 0,60 (Tabachnick et Fidell, 2001) (Olivier Martin, 200, p. 522).
- Déterminer le nombre de facteurs à extraire à partir de la valeur propre. Cette dernière permet de définir le nombre d'axes à retenir dans l'analyse à travers la quantité d'information expliquée pour chaque axe et qui est résumée sur un nombre d'axes d'importance décroissante. Par la suite, chaque ACP sera représentée par la matrice des composantes après rotation ce qui nous donne la structure factorielle des axes à retenir. La méthode retenue est Varimax (Donada, C., Mbengue., A, 2014, p. 492).
- L'examen de la validité des facteurs obtenus (Donada, C., Mbengue., A, 2014, p. 495) à travers l'indice de cohérence interne, le coefficient alpha cronbach.
- Redéfinition des nouveaux axes et révision des composantes opérationnelles des processus de transfert et de capitalisation des connaissances.

3.1 L'analyse factorielle pour le processus de capitalisation des connaissances

L'analyse factorielle sera effectuée pour les trois axes du processus de la capitalisation des connaissances.

a) L'analyse factorielle de « la qualité des supports informationnelles »

La qualité des supports est évaluée à travers quatre (04) sous-items codés comme suit : Q1, Q2, Q3, Q4 avec 52 observations.

Items	Qualité des supports informationnels	N
Q1	1. Consultation des supports et bases de données informationnelles	52
Q2	2. Organisation des données et informations stockées dans les bases de données informationnelles	52

Q3	3. Utilité des données et informations stockées dans les bases de données informationnelles pour le travail	52
Q4	4. Accessibilité aux données et information stockées dans les bases de données informationnelles grâce à la technologie	52

Tableau n°38 : Les sous-items de l'item principal « qualité des supports »

Comme il a déjà été cité auparavant, la démarche empruntée pour effectuer l'analyse factorielle débute par les tests de Bartlett et de KMO. Les résultats fournis par SPSS ont permis d'obtenir un indice KMO à 0.669 qui tend vers le moyennement satisfaisant. Il indique, ainsi, que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Quant au résultat du test de sphéricité de Bartlett, ce dernier est significatif ($p < 0,005$). Les résultats sont démontrés dans le tableau suivant :

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,669
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	43,077
	Ddl	6
	Signification	,000

Tableau n°39 : Résultats du test de faisabilité de l'analyse factorielle relative à l'item principal « qualité des supports ».

Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle (les données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité). Les corrélations ne sont pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,195	54,872	54,872	1,630	40,739	40,739
2	,858	21,462	76,335	1,424	35,596	76,335
3	,539	13,483	89,818			
4	,407	10,182	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°40 : Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « qualité des supports ».

Il a été retenu deux axes qui ont une valeur propre supérieure à 1 qui expliquent à 76,335% de l'inertie totale. La matrice des composantes après rotation nous donne la structure factorielle des axes suivants (les résultats sont présentés après la rotation Varimax) :

	Rotation de la matrice des composantes ^a	
	Composante	
	1	2
1. Consultation des supports et bases de données informationnelles	,053	,943

2. Organisation des données et informations stockées dans les bases de données informationnelles	,657	,449
3. Utilité des données et informations stockées dans les bases de données informationnelles pour le travail	,581	,576
4. Accessibilité aux données et information stockées dans les bases de données informationnelles grâce à la technologie	,926	-,021
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.		
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.		

Tableau n°41 : Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « qualité des supports ».

La factorisation nous conduit à retenir les composantes suivantes :

- **Consultation des supports et bases de données informationnelles** : comprend un item (q1). Il représente 35.5% de la variance totale. Il corrèle avec la composante principale et a un poids important supérieur à 0,9 avec la composante principale.
- **Structuration et contenu des bases et supports informationnels** : cette composante comprend trois items liés à l'organisation, à l'utilité et l'accessibilité des informations stockées dans les bases de données et supports informationnels. Elle représente 40,7 % de la variance totale. L'ensemble des items corrélerent avec la composante principale et ont un poids supérieur à 0,5.

Après avoir déterminé les axes factoriels, le calcul de l'alpha de Cronbach permettra, par la suite, de confirmer la cohérence et la consistance interne des deux composantes. Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	4

Tableau n°42 : Test de fiabilité des facteurs relatifs à l'item principal « qualité des supports »

Les valeurs d'alpha sont supérieures à 0,7. C'est un score significatif dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont donc une bonne fiabilité.

b) L'analyse factorielle de « Utilité et criticité des connaissances stockées »

L'item utilité et criticité des connaissances stockées est évaluée à travers quatre items codés sous les abréviations : Q5, Q6, Q7, Q8 avec 52 observations.

Items	2. Utilité et criticité des connaissances stockées	N
Q5	5. Rareté des connaissances stockées dans les supports et bases de données informationnelles	52

Q6	6. Création de la valeur ajoutée à l'entité	52
Q7	7. Explicitation des connaissances tacites à des fins de partage et de conservation au sein de l'entreprise	52
Q8	8. Appropriation et usage des connaissances d'autrui	52

Tableau n°43 : Les sous-items de l'item principal « utilité et criticité des connaissances stockées ».

Comme dictée par la démarche énoncée ci-dessus, nous avons effectués le test de Bartlette et de KMO. Les résultats sont satisfaisants et nous indiquent que l'indice KMO est estimé à 0.675, ce qui signifie que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < 0,005$). Nous pouvons donc rejeter. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro.

Il est, ainsi, possible de poursuivre l'analyse en passant à la variance totale expliquée.

Variance totale expliquée						
Composante	Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,166	54,155	54,155	1,539	38,467	38,467
2	,886	22,146	76,300	1,513	37,834	76,300

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°44 : Résultats de a variance totale expliquée pour l'item principal « utilité et criticité des connaissances stockées ».

Les résultats nous démontrent l'apparition de deux dimensions. Elles représentent deux composantes et restituent **76.3%** de l'information. La matrice des composantes nous donne la structure factorielle de l'axe suivante.

Les résultats de corrélation avec la composante principale sont présentés ci-dessous :

Rotation de la matrice des composantes ^a		
	Composante	
	1	2
5. Rareté des connaissances stockées dans les supports et bases de données informationnelles	-,243	-,825
6. Création de la valeur ajoutée à l'entité	,861	,171
7. Explicitation des connaissances tacites à des fins de partage et de conservation au sein de l'entreprise	,137	,873
8. Appropriation et usage des connaissances d'autrui	,848	,204

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Tableau n°45 : Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « qualité des supports ».

Ainsi, les nouveaux axes comportent :

- **Explicitation des connaissances tacites** : La retranscription de la connaissance dans des supports informationnels, représente 37,834% de l'inertie totale. Cette composante (Q7) est fortement corrélée avec le deuxième axe avec un poids égal à 0,873 avec la composante principale.
- **Appropriation et usage des connaissances de valeur** : cet axe comprend deux items (q6, q8) liés à la valeur des données stocké et leur réutilisation et appropriation. L'ensemble des items corrélerent avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,8.

Après avoir déterminé les axes factoriels, le calcul de l'alpha de Cronbach permettra de confirmer la cohérence et la consistance interne des deux composantes. Les résultats ont démontré une valeur supérieure à 0,63. Ce score est significatif dans le cadre de notre recherche.

c) L'analyse factorielle de « Intérêt et motivation des acteurs »

L'item principal « intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances » est fractionné en trois sous-items ont été codés sous les abréviations suivantes : Q9, Q10, Q11

Items	Intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances	N
Q9	9. Incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles	52
Q10	10. Adhésion à l'explicitation des expériences dans des bases de données informationnelles	52
Q11	11. Besoin de récompense et reconnaissance pour toute action de préservation des connaissances au sein de l'entreprise	52

Tableau n°46 : Les sous-items de l'item principal « Intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances ».

Le sous-item Q10 n'a pas été intégré dans l'analyse factorielle, car il représente une valeur nulle.

Les résultats des tests de Bartlett et celui du KMO sont satisfaisants. L'analyse révèle un indice de test KMO d'une valeur supérieure à 0,5 et le test de Bartlett à un indice de Khi-deux significatif inférieur à 0,005.

Ainsi, Les données sont factorisables. L'ACP nous indique qu'il faut retenir deux axes qui permettent d'expliquer 100% de la variance totale

Variance totale expliquée						
Composante	Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,338	66,887	66,887	1,000	50,000	50,000
2	,662	33,113	100,000	1,000	50,000	100,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°47 : Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « Intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances »

Nous présentons les résultats de corrélation avec les deux composantes principales comme suit :

Rotation de la matrice des composantes		
	Composante	
	1	2
Incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles	-,171	,985
Besoin de récompense et reconnaissance pour toute action de préservation des connaissances au sein de l'entreprise	,985	-,171
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.		
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.		

Tableau n°48 : Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « Intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances ».

Ainsi les axes ayant été retenus sont :

- *Besoin de récompense et reconnaissance pour toute action de préservation des connaissances au sein de l'entreprise*, ce sous-item est corrélé avec la composante principale et à un poids important supérieur à 0,9.
- *Incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles*, ce dernier se corrèle fortement et positivement avec l'axe 2.

3.2 L'analyse factorielle pour le processus de transfert des connaissances

Nous procédons dans cette partie à l'analyse factorielle des quatre axes relatifs au processus de transfert des connaissances.

a) L'analyse factorielle des « caractéristiques des acteurs impliqués »

Les items de la variable « Caractéristiques des acteurs impliqués » sont représentés comme suit :

A noter que les variables Q13, Q15 et Q16 possèdent une variance nulle donc elles seront automatiquement écartées de l'analyse factorielle.

Items	Caractéristiques des acteurs impliqués	N
Q12	12. cas de partage des connaissances de manière volontaire	52
Q13	13. le partage des connaissances à des fins d'amélioration du fonctionnement global de l'entreprise	52
Q14	14. Cas de transfert des connaissances dans un cadre formel	52
Q15	15. Motivation à partager les connaissances et expériences	52
Q16	16. importance du processus de partage dans le cadre du poste occupé	52
Q17	17. importance de l'incitation au partage par des récompenses	52
Q18	18. les situations de transfert fréquentes	52
Q19	19. absence de la peur de perte du monopole de la connaissance échangée	52
Q20	20. importance du processus de transfert pour la résolution des situations de travail	52
Q21	21. L'assimilation des connaissances échangées (une capacité d'absorption et de rétention)	52
Q22	22. utilité du partage des expériences et des connaissances	52
Q23	23. la valeur importante des connaissances détenues les jeunes recrues (moins d'ancienneté).	52
Q24	24. la valeur importante des connaissances détenues les jeunes seniors (expérimentés)	52

Tableau n°49 : Les sous-items de l'item principal « Caractéristiques des acteurs impliqués ».

Les résultats fournis par SPSS démontrent que l'indice KMO est égal à 0.445 est qualifié d'insuffisant, avec un test de sphéricité de Bartlett non significatif supérieur de 0.05.

Les données apparaissent comme étant non factorisables, ce qui nous conduit à retenir l'ensemble des axes qui représentent les items totalement séparés.

b) L'analyse factorielle de « Nature des connaissances transférées»

La variable nature des connaissances transférées est représentée par les items suivants :

Items	Nature des connaissances transférées	N
Q25	25. Acquisition des connaissances tacites et explicite durant la carrière	52
Q26	26. Accumulation des connaissances tacites	52
Q27	27. Accumulation des connaissances explicites	52
Q28	28. Acquisition des connaissances utiles et spécialisées	52

Tableau n°50 : Les sous-items de l'item principal « Nature des connaissances transférée »

A l'issue de l'analyse, l'indice du test KMO affiche une valeur de 0,537 qui est acceptable, et le test de Bartlett qui lui aussi est significatif puisque l'indice de khi-deux est significatif et ce, comme le démontre le tableau suivant :

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,537
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	38,877
	Ddl	6

	Signification	,000
--	---------------	------

Tableau n°51 : Résultats du test de faisabilité de l'analyse factorielle relative à l'item principal « nature des connaissances transférées »

Ces indicateurs confirment la faisabilité de l'analyse factorielle des données.

En poursuivant l'analyse, il est retenu deux (02) axes par l'ACP qui permettent d'expliquer 73,84% de la variance totale.

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,850	46,254	46,254	1,840	45,991	45,991
2	1,103	27,585	73,840	1,114	27,849	73,840
3	,753	18,824	92,664			
4	,293	7,336	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°52 : Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « Nature des connaissances transférées »

Rotation de la matrice des composantes ^a		
	Composante	
	1	2
25. Acquisition des connaissances tacites et explicite durant la carrière	,444	,619
26. Accumulation des connaissances tacites	,881	-,070
27. Accumulation des connaissances explicites	-,212	,850
28. Acquisition des connaissances utiles et spécialisées	,907	,061

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Tableau n°53 : Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « Nature des connaissances transférées »

Ainsi, la factorisation nous conduit à retenir les nouvelles composantes suivantes :

- **Acquisition des connaissances à partir de la documentation interne de l'entreprise** : comprend les deux items relatifs à l'acquisition des connaissances et à l'accumulation des connaissances explicites. Il représente 27.8% de la variance totale. L'ensemble des items corrèlent avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,6 avec la composante principale.
- **Acquisition des connaissances tacites spécialisées** : cette nouvelle composante comprend deux items liés à l'accumulation des connaissances tacites et aussi utiles

spécialisées. Il représente, ainsi, 45,9 % de la variance totale. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids supérieur à 0,85.

Pour finir l'analyse de la fiabilité a démontré :

- Le coefficient alpha cronbach est supérieurs à 0,7 il est, ainsi, significatif. Les variables (Q26, Q28) qui constituent la composante ont une bonne fiabilité.
- Le coefficient alpha cronbach est non significatif ($\alpha = 0.214 < 0.5$) ce qui nous conduit à éliminer cet axe.

Ceci nous conduit à retenir l'axe 01 relatif aux connaissances tacites spécialisées et les deux items initiaux relatifs respectivement à l'acquisition des connaissances explicites durant la carrière et l'accumulation des connaissances tacites.

c) L'analyse factorielle des « moyens de communication utilisés »

Les moyens de communications utilisés comprennent les items suivants :

Items	Moyens de communications utilisés	N
Q29	29. Contact direct pour le transfert des connaissances	52
Q30	30. Usage des supports papier pour le transfert des connaissances	52
Q31	31. Recours aux moyens traditionnels de communication pour le transfert des connaissances	52
Q32	32. Usage des nouvelles technologies de communication pour le transfert des connaissances	52

Tableau n°54 : Les sous-items de l'item principal « Moyens de communication utilisés »

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,604
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	14,655
	Ddl	6
	Signification	,023

Tableau n°55 : Résultats du test de faisabilité de l'analyse factorielle relative à l'item principal « les moyens de communication utilisés »

Comme préconisée dans notre démarche, l'indice du test KMO affiche une valeur de 0,604 et le test de Bartlett a un indice de Khi-deux significatif au seuil de 5%. Ces données confirment la faisabilité de l'analyse factorielle. Ceci est démontré dans le tableau ci-dessous :

L'ACP nous présente deux (02) axes qui représentent deux composantes, elles restituent 65,35% de l'information.

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,664	41,589	41,589	1,375	34,385	34,385
2	,950	23,761	65,350	1,239	30,965	65,350
3	,801	20,036	85,386			
4	,585	14,614	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°56 : Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « moyens de communication utilisés »

Les items sont bien répartis distinctement sur les deux facteurs. La matrice des composantes après rotation nous donne la structure factorielle des axes qui est présentée dans le tableau suivant :

Rotation de la matrice des composantes ^a		
	Composante	
	1	2
29. Contact direct pour le transfert des connaissances	,874	-,041
30. Usage des supports papier pour le transfert des connaissances	-,026	,833
31. Recours aux moyens traditionnels de communication pour le transfert des connaissances	,742	,330
32. Usage des nouvelles technologies de communication pour le transfert des connaissances	,246	,659

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Tableau n°57 : Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « Moyens de communication utilisés »

La factorisation nous conduit à retenir les deux composantes suivantes :

- **Pratiques de partage des transferts des connaissances spontanées** : cette composante regroupe le transfert des connaissances par contact direct et usage des moyens traditionnels. Cet axe représente 34% de la variance totale expliquée. L'ensemble des items corrélerent avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,70.
- **Pratiques de partage des transferts des connaissances formalisées** : cette composante comprend les pratiques de partage des transferts par des supports papiers et par l'usage

des nouvelles technologies. Cet axe comprend deux items et il représente 30,9% de la variance totale, il corrèle avec la composante principale et ont un poids avec un poids important supérieur à 0,65 avec la composante principale.

En termes d'analyse de fiabilité

- Le premier axe présente un coefficient qui est égal à 0.543 qui veut dire que c'est un instrument imprécis mais, ce dernier peut contenir des informations utiles.
- Le deuxième axe affiche un coefficient égal à 0.318. Ceci veut dire que c'est un instrument peu utile et qui ne peut pas être employé pour classer une personne.

Ces résultats nous conduit à retenir l'axe 1 relatifs aux pratiques de partage et spontanées et de présenter les items relatifs respectivement au recours aux supports papier et usage des TIC pour le partage des connaissances de manière séparée.

d) L'analyse factorielle des « facteurs contextuels »

Les items de la variable rôle des facteurs contextuels impliqués sont représentés dans le tableau suivant :

Items	Rôle des facteurs contextuels	N
Q33	33. Climat propice au partage	52
Q34	34. Situations de transfert intergénérationnel fréquentes	52
Q35	35. Structure favorable au partage	52

Tableau n°58 : Les sous-items de l'item principal « Rôle des facteurs contextuels ».

En termes de faisabilité de l'analyse factorielle, les résultats fournis par SPSS sont représentés comme suit :

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,506
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	21,109
	Ddl	3
	Signification	,000

Tableau n°59 : Résultats du test de faisabilité de l'analyse factorielle relative à l'item principal « le rôle des facteurs contextuels »

Ainsi, les résultats du test KMO démontrent que les données peuvent être factorisées et ce, avec un indice de 0,506. Le test de Bartlett présente un Khi-deux satisfaisant, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité de l'ensemble des corrélations. Les données apparaissent comme étant factorisables.

L'ACP nous présente deux dimensions qui restituent 85.87% de l'information.

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,639	54,641	54,641	1,541	51,374	51,374
2	,937	31,231	85,873	1,035	34,499	85,873

3	,424	14,127	100,000		
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.					

Tableau n°60 : Résultats de la variance totale expliquée pour l'item principal « rôle des facteurs contextuels »

La matrice des composantes nous donne la structure factorielle des deux axes comme suit :

Rotation de la matrice des composantes ^a		
	Composante	
	1	2
33. Climat propice au partage	,902	-,051
34. Situations de transfert intergénérationnel fréquentes	,085	,987
35. Structure favorable au partage	,849	,242
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.		
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.		

Tableau n°61 : Rotation de la matrice des composantes pour l'item principal « rôle des facteurs contextuels »

Ainsi, les deux axes retenus ;

- ***Culture organisationnelle favorable*** : cet axe comprend deux items le climat propice au partage et la structure organisationnelle de l'entreprise. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,8.
- ***Situations de transfert intergénérationnel fréquentes*** : ceci comprend un travail en groupe formés de plusieurs générations. Ce dernier se corrèle fortement * avec la composante principale et a un poids important supérieur à 0,9.

En termes d'analyse de la fiabilité

- L'axe 01 affiche un coefficient supérieur à 0,7. Il est, ainsi, significatif.

Ainsi nous maintenons les deux axes identifiés ci-dessus.

3.3 Synthèse de l'analyse factorielle et révision des variables

Après avoir effectué l'analyse factorielle à travers la mise en application de sept (07) ACP, le tableau ci-après synthétise l'ensemble des résultats de l'ACP

Item principal	Composantes	Items	% de la variance expliquée
Qualité des supports informationnels	Consultation des supports et bases de données informationnelles	1. Consultation des supports et bases de données informationnelles	35,596%
	Accessibilité et utilité des bases et supports informationnels	2. Organisation des données et informations stockées dans les bases de données informationnelles 3. Utilité des données et informations stockées dans les bases de données informationnelles pour le travail 4. Accessibilité aux données et information stockées dans les bases de données informationnelles grâce à la technologie	40,739%
Utilité et criticité des connaissances stockées	Rareté des connaissances stockées dans les supports et bases de données informationnelles	5. Rareté des connaissances stockées dans les supports et bases de données informationnelles	
	Explicitation des connaissances tacites	7. Explicitation des connaissances tacites à des fins de partage et de conservation au sein de l'entreprise	37,834%
	Appropriation et usage des connaissances de valeur	6. Création de la valeur ajoutée à l'entité 8. Appropriation et usage des connaissances d'autrui	38,467%
Intérêt et motivation des acteurs	Besoin de récompense et reconnaissance pour toute action de préservation des connaissances au sein de l'entreprise,	11. Besoin de récompense et reconnaissance pour toute action de préservation des connaissances au sein de l'entreprise,	50%
	Incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles,	9. Incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles,	50%
Caractéristique des acteurs impliqués	Cas de partage des connaissances de manière volontaire		
	Cas de transfert des connaissances dans un cadre formel		
	importance de l'incitation au partage par des récompenses		
	Les situations de transfert fréquentes		

	Absence de la peur de perte du monopole de la connaissance échangée		
	Importance du processus de transfert pour la résolution des situations de travail		
	L'assimilation des connaissances échangées (une capacité d'absorption et de rétention)		
	Utilité du partage des expériences et des connaissances		
	La valeur importante des connaissances détenues les jeunes recrues (moins d'ancienneté).		
	La valeur importante des connaissances détenues les jeunes seniors (expérimentés)		
Nature des connaissances transférées	Acquisition des connaissances tacites spécialisées grâce aux échanges	26. Accumulation des connaissances tacites 28. Acquisition des connaissances utiles et spécialisées	45,991%
	Acquisition des connaissances tacites et explicite durant la carrière en interne		
	Accumulation des connaissances explicites		
Moyens de communication utilisés	Pratiques de partage des transferts des connaissances classiques et spontanées	29. Contact direct pour le transfert des connaissances 31. Recours aux moyens traditionnels de communication pour le transfert des connaissances	34,385%
	Usage des supports papiers pour le transfert des connaissances		
	Usage des nouvelles technologies de communication pour le transfert des connaissances		
Rôle des facteurs contextuels	Culture organisationnelle favorable	33. Climat propice au partage 35. Structure favorable au partage	51.37%
	Situations de transfert intergénérationnel fréquentes		34.49%

Tableau n°62 : Synthèse des résultats après l'analyse factorielle.

Ainsi les nouvelles composantes sont les suivantes

Variables initiales	Composantes des variables
Qualité des supports informationnels	Consultation des supports et bases de données informationnelles
	Accessibilité et utilité des bases et supports informationnels
Utilité et criticité des connaissances stockées	Rareté des connaissances stockées dans les supports et bases de données informationnelles
	Explicitation des connaissances tacites
	Appropriation et usage des connaissances de valeur
Intérêt et motivation des acteurs	Besoin de récompense et reconnaissance pour toute action de préservation des connaissances au sein de l'entreprise,
	Incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles,
Caractéristique des acteurs impliqués	Cas de partage des connaissances de manière volontaire
	Cas de transfert des connaissances dans un cadre formel
	Importance de l'incitation au partage par des récompenses
	Situations de transfert fréquentes
	Absence de la peur de perte du monopole de la connaissance échangée
	Importance du processus de transfert pour la résolution des situations de travail
	Assimilation des connaissances échangées (une capacité d'absorption et de rétention)
	Utilité du partage des expériences et des connaissances
	La valeur importante des connaissances détenues les jeunes recrues (moins d'ancienneté).
	La valeur importante des connaissances détenues les jeunes seniors (expérimentés)
	Nature des connaissances transférées
Acquisition des connaissances tacites et explicite durant la carrière en interne	
Accumulation des connaissances explicites	
Moyens de communication utilisés	Pratiques de partage des transferts des connaissances classiques et spontanées
	Usage des supports papiers pour le transfert des connaissances
	Usage des nouvelles technologies de communication pour le transfert des connaissances
Rôle des facteurs contextuels	Culture organisationnelle favorables au partage
	Situations de transfert intergénérationnel fréquentes

Tableau n°63 : Modèle opérationnel actualisé

a) Analyse des résultats du processus de capitalisation des connaissances

Le processus de capitalisation a été analysé en fonction de l'outil, le contenu et les acteurs. En regroupant les résultats de l'analyse des fréquences et ceux de l'analyse factorielle, il en ressort :

Concernant l'outil : la qualité des supports informationnels

En effectuant l'ACP, nous avons retenu les facteurs suivants :

- Consultation des supports informationnels ;
- Accessibilité et utilité des bases de données et supports informationnels.

La majorité des employés consultent régulièrement les bases de données informationnelles et jouissent d'une facilité d'accès et de compréhension de l'outil informationnel qui comble pour la plupart leurs attentes en termes d'information générales.

Concernant le contenu : l'utilité et la fiabilité des connaissances à capitaliser

- Rareté des connaissances stockées dans les supports et bases de données informationnelles ;
- Explicitation des connaissances tacites ;
- Appropriation et usage des connaissances de valeur.

Cet axe a présenté des avis mitigés et des majorités non écrasantes, notamment concernant la rareté des connaissances stockées, du fait que ces mêmes usagers n'ont jamais participé à une opération d'externalisation de leurs expériences et leur conservation dans des bases de données.

Concernant les acteurs : intérêts et motivation des acteurs

- Besoin de récompense et reconnaissance pour toute action de préservation des connaissances au sein de l'entreprise ;
- Incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles.

L'ensemble des répondants exprime leur adhésion au partage de leurs expertises au service de l'entreprise et de leurs collègues. Cependant, il est nécessaire de les inciter et de les encourager à le faire. Chose que l'entreprise ne fait que moyennement.

Ainsi, il est à conclure que la fréquence de consultations des bases de données et supports informationnels n'influence que moyennement le processus de capitalisation. Ce dernier se trouve fortement influencé par la qualité connaissances qui sont stockées et leur degré d'expertise, ainsi que les leviers de motivations et d'incitation au partage des connaissances.

b) Analyse des résultats du processus de transfert des connaissances

Le processus de transfert des connaissances a été analysé en rapport à des facteurs d'ordre individuels et organisationnels.

Concernant les caractéristiques des acteurs impliqués

Comme il a déjà été explicité dans la partie théorique et le modèle opérationnel les acteurs impliqués dans ce processus constituent

- La Source : l'Analyse factorielle n'étant pas faisable, nous avons gardé tous nos items
- Le partage des connaissances de manière volontaire
 - Le transfert des connaissances dans un cadre formel
 - Importance de l'incitation au partage par des récompenses
 - Situations de transfert fréquentes
 - Absence de la peur de perte du monopole de la connaissance échangée
 - Importance du processus de transfert pour la résolution des situations de travail.

Les résultats ont démontré, que bien que les répondants n'aient pas peur de perdre le monopole de la connaissance détenue et qu'ils sont prêts à partager leur expérience avec autrui, cependant l'aspect relatif au système d'incitation et de récompense revient toujours. En effet et suite aux réponses de ces derniers, ils sont prêts à perdre le monopole de la connaissance détenue et consacrer du temps au partage à condition qu'ils soient récompensés.

- La réception : nous avons, ainsi gardé les composantes suivantes :
- Assimilation des connaissances échangées (une capacité d'absorption et de rétention) ;
 - Utilité du partage des expériences et des connaissances ;
 - La valeur importante des connaissances détenues les jeunes recrues (moins d'ancienneté) ;
 - La valeur importante des connaissances détenues les jeunes seniors (expérimentés).

L'unité réceptrice, indique qu'elle est capable d'assimiler et d'absorber les connaissances de leurs collègues. De plus et bien que ce n'est pas à majorité écrasante, les répondants attestent de la valeur des connaissances des jeunes recrues et des personnes expérimentées.

Concernant la nature des connaissances transférées

- Acquisition des connaissances tacites spécialisées grâce aux échanges ;
- Acquisition des connaissances tacites et explicite durant la carrière en interne ;
- Accumulation des connaissances explicites.

Les répondants attestent à majorité avoir accumulé un nombre de connaissances élevées durant leur carrière, et ce qu'elles soient tacites et spécialisées à travers les échanges ou bien explicites grâce à la documentation interne à l'entreprise.

Concernant les moyens de communication utilisés

- Pratiques de partage des transferts des connaissances classiques et spontanées ;
- Usage des supports papiers pour le transfert des connaissances ;
- Usage des nouvelles technologies de communication pour le transfert des connaissances.

Bien qu'un groupe de répondant important indique qu'il utilise les supports papiers et les nouvelles technologies pour l'échange des connaissances. Néanmoins, il y a lieu de préciser que le recours aux moyens classiques (téléphones, faxes....) et le face à face reste les moyens privilégier pour échanger.

Concernant le rôle des facteurs contextuels

L'analyse factorielle a permis de constituer les composantes suivantes :

- Culture organisationnelle favorable au partage ;
- Situations de transfert intergénérationnel fréquentes.

La culture organisationnelle est favorable au partage. Cette dernière est prouvée par le fait que les répondants admettent tous la nécessité de partage et se trouvent dans des situations de transfert avec des générations différentes de la leur et ainsi dépassent les aprioris d'une organisation hiérarchique empêchant la fluidité des connaissances. Ceci peut être défini par l'existence d'un climat relationnel favorisant le transfert des connaissances.

Ainsi, le processus de transfert des connaissances est fortement influencé par :

- Le degré de motivation et d'incitation des acteurs à partager leurs connaissances qui permet de palier leur peur de perte du monopole de la connaissance détenue et d'améliorer leur capacité d'absorption et d'assimilation des connaissances échangées et de les retenir ;
- Accumulation des connaissances tacites et spécialisées par le biais de l'échange et des référents informationnels de l'entreprise ;
- L'usage du contact direct et des moyens de communication traditionnels pour échanger ;
- Le climat relationnel influence fortement le processus de transfert des connaissances.

Conclusion

Par le biais de ce chapitre nous avons présenté et analysé les résultats de la démarche mixte empruntée pour appréhender le processus de la valorisation des connaissances dans un contexte algérien.

Les résultats de notre démarche mixte nous, ainsi, ont permis :

- De faire connaissance avec les métiers de la production et analyser une démarche de leur criticité ;
- De contextualiser l'étude empirique dans un cadre d'entreprise nationale opérant dans un domaine stratégique pour le pays ;
- Définir les conditions organisationnelles favorisant une intention organisationnelle de valorisation des connaissances ;
- Déterminer les composantes des processus de capitalisation et de transfert des connaissances.

Tous ces éléments réunis permettront de concevoir des dispositifs de valorisation des connaissances adaptés aux contextes similaires à celui qu'on a décrit et ce, à des fins de valorisation et de conservation du patrimoine des connaissances des entreprises. L'interprétation de ce cadre de la valorisation des connaissances sera traitée dans le chapitre suivant.

Chapitre V : Discussion et interprétation des résultats de la recherche

La présente recherche a pour objectif d'apporter un regard nouveau sur le défi de la valorisation des connaissances au sein de l'entreprise algérienne et ce, à travers l'interaction du processus de transfert des connaissances et du processus de capitalisation des connaissances.

Le but étant d'amoindrir les effets de déperdition du savoir au sein de l'entreprise et l'articulation de ces deux processus permettra de comprendre comment vont-ils valoriser le capital de savoir de l'organisation. Mais aussi de jauger du concours et de l'implication des différentes pratiques organisationnelles au sein de l'entreprise dans ces processus.

Lors du chapitre précédent, nous avons analysé nos résultats et nous avons pu définir de manière segmentée le cadre de la valorisation des connaissances. Dans ce qui suit, nous allons regrouper nos résultats et les discuter afin de pouvoir répondre à notre problématique générale et apporter un nouveau cadrage adapté à la réalité et aux difficultés du terrain.

Section 1 : Discussion des conditions organisationnelles pour la valorisation des connaissances

Dans cette section nous allons discuter les résultats de l'analyse qualitative, qui, ainsi, nous permettront de poser les bases de la valorisation des connaissances et de proposer les conditions organisationnelles et méthodes de travail permettant de valoriser le capital des connaissances de l'entreprise.

Les conditions organisationnelles ont été traitées dans le cadre de notre recherche du point de vue :

- De la politique et de la stratégie de l'entreprise ;
- Des pratiques de gestion ;
- Des pratiques d'appuis et supports

Ces axes ont été appréhendés afin de confirmer ou d'infirmer deux des trois hypothèses avancées précédemment. Pour rappel il s'agit de :

H.1 : « *La politique et les pratiques de gestion de l'entreprise conditionnent les démarches en matière de constitution, de rétention et de valorisation du réservoir des connaissances et de et d'expertises détenues par les membres d'une organisation* ».

H.3 : « *Les pratiques RH appuyées par l'apport des supports technologiques peuvent aspirer à valoriser la base des connaissances au sein de l'entreprise* ».

Ces hypothèses permettront de jauger du degré de l'intention organisationnelle en termes de valorisation des connaissances à travers la mise en place des conditions organisationnelles favorables en la matière.

1. Interprétation des résultats issus du terrain

Dans cette partie nous allons développer nos résultats et les confronter au modèle de la littérature. Il s'agira de l' :

- Intention organisationnelle selon le modèle de la littérature : cette configuration va regrouper l'ensemble des composantes issues de la littérature et qui en apparence représente un cas idéal ;
- Intention organisationnelle relevée du terrain : celle-ci va réviser le modèle de la littérature mais révélera des composantes informelles qui permettent d'asseoir les conditions favorables à la valorisation des connaissances.

1.1. Intention organisationnelle selon le modèle de la littérature

Ce modèle a constitué notre modèle de départ. Il réunit les conditions favorables à la valorisation des connaissances. Ces éléments ont été explicités dans la partie théorique et dans notre modèle d'analyse et ils sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Concepts théoriques	Traduction opérationnelles
Volonté et orientations stratégiques	- implication du top management (J-F Ballay, 2002, G Balmiss, 2005) ou de la direction générale (Bück, 2000 ; Veybel et Prieur, 2003) ; - alignement avec la stratégie de l'entreprise soutenue par une politique RH (G Balmiss, 2005, J-L Ermine, 2003, J-F Ballay, 2002) ;

	<ul style="list-style-type: none"> - introduction des systèmes d'information (J-L Ermine, 2003) ; - identification du capital connaissances de l'entreprise (J-L Ermine, 2003 ; C. Beyou, 2003).
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - la taille et l'organisation qui conditionnent la circulation des connaissances (S. Gilda, 2005) ; - choix d'une structure hiérarchique plate (Drucker, 1999b ; Zghal, 2002) ; - modes de coordination (Mintzberg, 1998) ; - organisation du travail de type non récurrent à l'aide de processus de type projet (Lorino, 1995 ; Grant, 1996 ; Gélinier, 1999 ; Grundstein, 2006) paraissent être à même de faciliter la valorisation du savoir
Pratiques de gestion mettant en œuvre les processus de : <ul style="list-style-type: none"> - Socialisation - Externalisation - Combinaison - Internalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - mode de travail collaboratif à travers les réunions, brainstorming, briefing (Ballay J.-F., 2002 ; Grant, 1996 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Ermine, 2003) ; - pratiques de gestion de la qualité (manuels de procédure et formalisation des procédures) (J-F Ballay, 2002, Prax. J.Y. 2012 ; Ermine, 2003) ; - supports informationnels (revues scientifiques, bilans, rapports..) (Ermine J-L, Boughzala I and Tounkara T, 2006 ; Boverde et storhaye, 2002).
Implication de la fonction Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - importance de la Fonction RH (S. Gilda, 2005) ; - les pratiques RH facteur non négligeable (Tessier N, Boudron I., (2009), Scarbrough et Carter (2003), Smith & Stevens (2001), Mansour N et Gaha C (2004)) : - le recrutement ; - la formation ; - la gestion de carrière ; - système de motivation.
Les TIC au service de la valorisation des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - création des connaissances : Data mining, outils d'apprentissage ; - stockage des connaissances : tableaux de bords électroniques, répertoires de connaissances, Bases de données ; - transfert des connaissances : tableaux de bords électroniques, forums de discussions, répertoires de connaissances ; - application des connaissances : systèmes experts, système de gestion des flux (Maryam Alavi and Dorothy E. Leidner., 2001),

Tableau n°64 : Intention organisationnelle pour la valorisation des connaissances selon l'apport de la littérature

Cette intention organisationnelle empruntée de la théorie représente le cadre idéal définissant une intention organisationnelle pour la valorisation des connaissances. Cependant, une fois confrontée à la réalité cette dernière peut être interprétée autrement et révéler de nouveaux acteurs relevés du terrain qui méritent d'être pris en considération.

1.2. Discussion des résultats issus du terrain

Les résultats issus du terrain à travers nos entretiens, nos observations et la documentation fournie permettent de discuter les composantes du modèle théorique et ainsi de relever les nouvelles composantes favorables à la valorisation des connaissances.

a) La volonté stratégique

Comme il a déjà été mentionné dans la partie théorique, l'auteur Ballay J.-F., (2002) a repris Nonaka et Takeuchi qui ont identifié « *l'intention organisationnelle* » Ballay J.-F., (2002) comme une condition pour la valorisation des connaissances. Cette dernière se traduit par l'existence d'une stratégie de partage.

Pour ce faire la littérature en la matière préconise que la valorisation des connaissances doit s'aligner avec la stratégie de l'entreprise et doit inclure l'implication du top management.

Bien qu'au niveau de l'entreprise Sonatrach, l'objectif n'est pas explicitement cité dans les documents stratégiques. Néanmoins, nous avons pu réunir des éléments d'information de la stratégie de l'entreprise qui démontre cet intérêt pour la valorisation des connaissances. Cet intérêt est, ainsi, perçu à travers :

– L'implication de la direction générale :

Le top management a pour vision de se focaliser sur les cœurs métiers où des objectifs plus ambitieux et plus précis vont être fixés afin de mesurer la performance de chacun. En effet, il est question dans la stratégie de l'entreprise de renforcer l'expertise et ce, en consolidant et fortifiant son capital d'expertise dans le domaine. De plus, cette dernière souhaite développer ses compétences en interne. Cette implication prend la forme d'un objectif de conservation du capital de savoir-faire et permet d'entrevoir les cœurs métiers en tant que capital cible à valoriser.

– L'outil :

Il s'agit de l'objectif stratégique de la digitalisation par la mise en place d'un Enterprise Resource Planning (ERP). Au-delà du gain de temps et d'énergie que cet outil épargne aux utilisateurs en leur facilitant le travail, l'ERP permettra la conception d'une base de données intégrée orientée vers la capitalisation des connaissances. En effet, cet outil viendra pour sa part, combler le déficit informationnel des employés en leur fournissant les informations et les procédures de travail nécessaires tout en sauvegardant les ressources nécessaires valorisées.

– Les ressources :

L'entreprise entend dans sa stratégie de procéder à une refonte totale des processus métiers à des fins de formalisation. Cet objectif se concrétisera par la création d'une nouvelle direction de la transformation, chargée de redresser tous les fondamentaux au niveau de l'entreprise et de revoir en profondeur les activités, les processus clés et les valeurs.

– La stratégie RH :

La nouvelle stratégie RH aspire à renforcer la valorisation de tous les talents. Cette dernière implique une évolution de la politique de recrutement, notamment dans les cœurs métiers et garantir une meilleure gestion des carrières au sein de l'entreprise, ainsi que la reconnaissance et l'encouragement de la performance.

Les composantes du modèle opérationnel correspondent aux avancées théoriques. L'objectif d'utilisation optimal du capital intellectuel à travers une mise à la disposition des connaissances à tous les niveaux est inscrit au niveau de l'entreprise. Toutefois, cette stratégie établie par le top management ne trouve pas son reflet au niveau opérationnel. En effet, suite aux entretiens

et aux questions posées aux cadres de l'entreprise, cette stratégie n'a été partagée que partiellement. Les membres de l'entreprise n'ont évoqué que l'aspect de *la digitalisation* et l'aspect RH n'est connu que par la structure concernée. Bien qu'un plan marketing ait été déployé pour promouvoir cette stratégie en externe, il est nécessaire de partager cette stratégie en interne.

La stratégie de l'entreprise est en effet, orientée vers l'objectif de la valorisation des connaissances. Toutefois, le modèle théorique doit inclure l'aspect de partage de cette vision aux niveaux opérationnels afin de permettre d'inciter ces derniers à considérer le capital des connaissances comme une ressource stratégique qu'il faut préserver et ne pas se restreindre à l'objectif du taux de production à réaliser pour un échéancier donné.

Aussi, il a été relevé qu'au-delà de l'objectif indiquant un focus sur les cœurs métier, nous avons eu du mal à trouver des documents ou des travaux qui identifient ces cœurs métiers et qui les distinguent par leur importance et criticité. Un travail préalable doit bien être établi afin d'identifier le capital métier de l'entreprise et ainsi, envisager les dispositifs adéquats à sa préservation et valorisation.

b) La structure organisationnelle

Cet axe a été expliqué dans la section 01 du présent chapitre. Toutefois, il est à rappeler que bien que la structure de l'entreprise soit hiérarchique et complexe, nous avons observé que cette dernière n'a pas empêché la circulation de l'information. D'ailleurs, un des répondants au moment des interviews a indiqué que c'est la seule organisation qui correspond à l'entreprise du fait de l'ampleur de sa mission et de sa place au sein de l'économie Algérienne.

Ce constat est conforté par Mansour et Ghaha (2011) cité précédemment qui implique la composante culturelle, qui est dans notre cas favorise les interactions humaines et la communication orale.

De ce fait, la structure plate n'est pas la seule condition de type structurale favorisant la valorisation des connaissances. La structure hiérarchique, pour sa part, ne constitue pas un facteur défavorable à la valorisation des connaissances, notamment dans un contexte culturel favorable. D'autant plus, que l'organisation de l'espace de travail permet de réunir les employés du même service dans un seul bureau, facilitant, ainsi l'échange. De plus les départements au sein d'un même étage sont mélangés ce qui permet d'interagir avec différents départements. L'interaction et l'organisation de l'espace sont à privilégier et dépassent, ainsi, les barrières d'une structure pyramidale hiérarchique.

c) Pratiques organisationnelles de la valorisation des connaissances

Les pratiques organisationnelles au sein de la division production permettront à travers les résultats et les discussions présentées dans la section 01, de décrire le processus de la gestion des connaissances existants et adaptés à l'intention organisationnelle décrite ci-dessous.

Ainsi et au vu des résultats obtenus, il y a une certaine hétérogénéité dans les pratiques du fait de l'absence d'un cadre formalisé de la gestion des connaissances.

2. Modèle opérationnel révisé

Pour ce faire, le tableau ci-dessous reprend nos composantes théoriques, leurs caractéristiques sur le terrain et les nouveaux éléments non pris en compte par la théorie, mais qui se sont révélés comme pratiques correctrices et de maîtrises des facteurs défectueux. Ainsi ce tableau va présenter notre modèle opérationnel révisé.

Pratiques existantes	Caractéristiques sur le terrain	Points défectueux	Pratiques informelles correctrices
Mode de travail	Modes de travail collaboratifs : Réunions, brainstorming, discussions et résolution des problèmes en groupe	Mode hiérarchique du top management	Rôle du manager intermédiaire pour l'instauration d'un mode de gestion collaboratif et interactif
Formalisation des procédures	Efforts individuels des manager pour la formalisation des procédures de leurs départements. La formalisation prend la forme : Manuel de gestion, Tableaux de bord, Manuel des procédures de reporting, manuel de passation des marchés, Système de gestion des approvisionnements Procédures d'assistance aux opérations, procédures de panification.....	- Absence d'une gestion de la qualité globale définissant les processus et uniformisant les procédures ; - Hétérogénéité des pratiques de formalisation/	- Rôle du manager intermédiaire pour organiser les processus du département et formaliser les procédures à son niveau - Implication du personnel et multiplication des initiatives pour l'amélioration de la qualité du travail
Supports informationnels	Existence de référents informationnels prenant la forme de : revues d'actualité de l'entreprise, bibliothèque numérique, rapport d'activité, bilan, note, documents de l'organisation et documents stratégiques	- Le besoin informationnel n'est pas satisfait - Support informationnel non spécialisées - La fonction informationnelle n'est pas valorisée	- Les relations interdépartementales très fluides ; - Réseaux d'employés bien implantés permettant l'obtention de l'information à la source
Importance et contribution de la fonction RH	- Principale contribution par la formation et l'apprentissage : enrichissement des connaissances des employés et de développement de leurs compétences. - Un cadre formalisé de transfert des connaissances adapté pour les trois catégories métiers : cœurs métiers, supports et soutien à travers un réseau de formation adapté et très large permet la constitution de réseaux de connaissances bien identifié.	- La fonction RH perd de son importance aux yeux des employés ; - La gestion de carrière inactive.	- Existence d'un sentiment de fierté et d'appartenance à cette entreprise permettra à la fonction RH de reprendre sa place et de puiser dans ce sentiment pour instaurer des incitations et des récompenses pour toute action de partage - Par initiative de la structure RH, des employés expérimentés sont reconvertis en

	- Existence des pratiques de parrainage, de tutorat, périodes d'observation et coaching pour les nouvelles recrues		formateurs permettant le partage d'expérience et d'expertise
IT facilitatrices	Existence des technologies interactives : messagerie et internet facilitant l'échange et le partage de connaissances explicites et tacites	Manque de bases intégratives entravant la capitalisation des connaissances	- Un service informatique qui répond aux initiatives des structures à la carte pour la conception d'outils leur facilitant le travail.

Tableau n°65 : modèle opérationnel révisé

Ainsi, au vu des résultats présentés ci-dessous, nous pouvons déduire le schéma SECI adapté avec les composantes du terrain et les nouvelles composantes à prendre en considération fin de pallier les déficiences constatées.

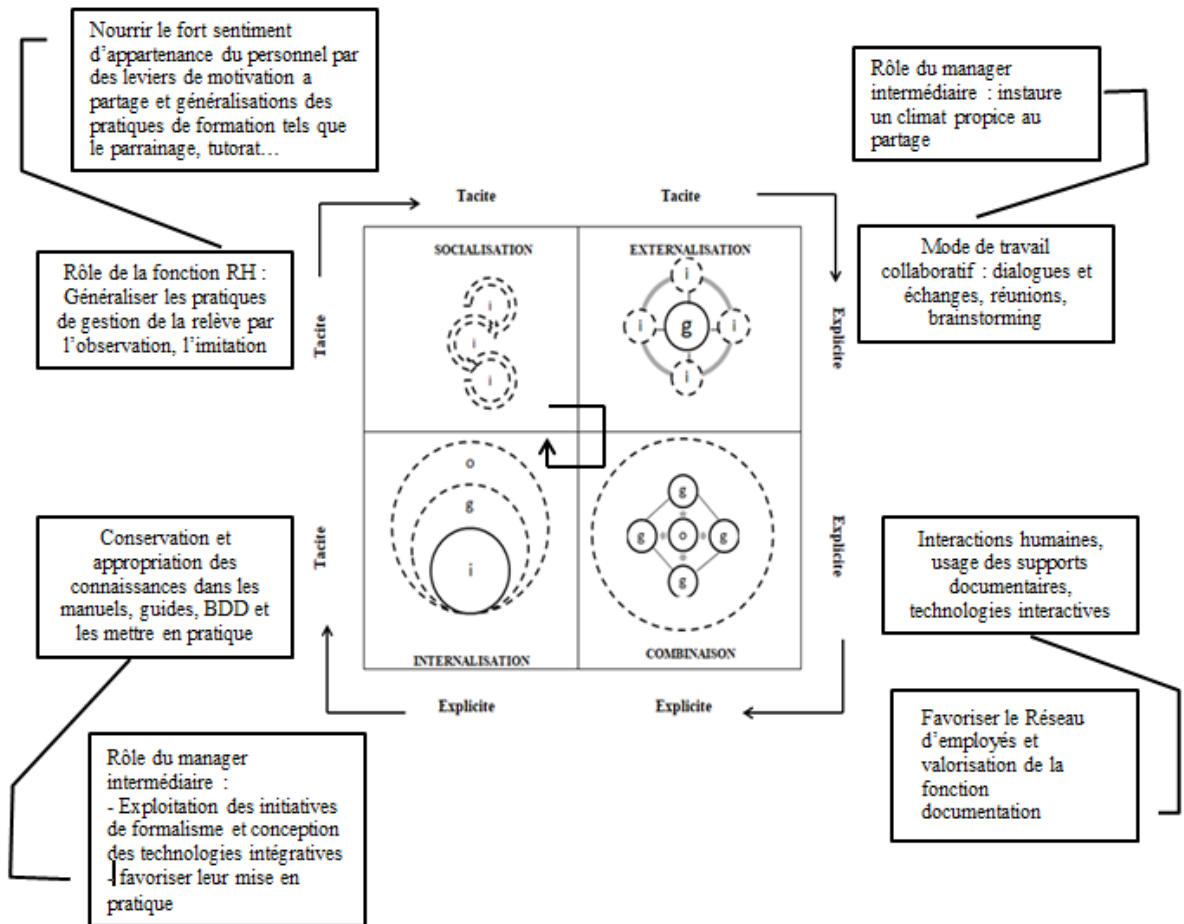


Figure n°59 : Application du modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995) au contexte de l'entreprise Sonatrach

Ces nouvelles composantes au sein d'un contexte où l'intention organisationnelle de la valorisation des connaissances, n'est pas formalisée, ont permis de réunir les conditions principales favorisant la valorisation des connaissances.

Ces résultats vont être joints aux résultats analytiques des deux processus de valorisation des connaissances afin de compléter notre interprétation.

Section 2 : Articulation des processus de transfert de valorisation des connaissances

Cette partie vient tester notre hypothèse centrale qui est la suivante :

« L'articulation des processus de capitalisation et de transfert des connaissances permet à l'organisation une continuité dans la constitution du réservoir des connaissances en prévenant le risque de perte de savoir et d'expertise nécessaires quant à son fonctionnement ».

Cette hypothèse regroupe deux sous-hypothèses à savoir :

H2.1 : le processus de capitalisation est fortement influencé par l'outil, le contenu et les acteurs

H.2.2 : le processus de transfert des connaissances est fortement influencé par des facteurs d'ordre individuels et organisationnels.

Ayant appréhendé cette hypothèse par un questionnaire suivi d'une analyse statistique descriptive et d'une analyse factorielle pour chaque composante au niveau des deux processus de capitalisation et de transfert des connaissances et après avoir analysé les résultats de ces nouvelles composantes au regard de l'analyse des fréquences nous avons retenu pour chaque processus les composantes les plus influents.

1. Les composantes des processus de transfert et de capitalisation des connaissances

A l'issue des résultats de l'analyse statistique, nous avons pu confirmer et infirmer les composantes des processus de transfert et de capitalisation des connaissances selon les hypothèses avancées au regard des modèles théoriques.

1.1. Concernant le processus de capitalisation

Notre hypothèse de départ a énoncé que le processus de capitalisation des connaissances devait composer avec trois composantes, à savoir :

- La qualité des supports informationnels en termes d'organisation, de structuration et d'accessibilité ;
- L'utilité et la criticité des connaissances stockées ;
- L'intérêt et motivation des acteurs à stocker leurs connaissances (adhésion).

Suite aux résultats, nous avons retenu pour le processus de capitalisation :

1. Le contenu à travers la rareté des connaissances stockées dans les supports et bases de données informationnelles ; l'explicitation des connaissances tacites ; l'appropriation et usage des connaissances de valeur ;
2. les acteurs : le besoin de récompense et reconnaissance pour toute action de préservation des connaissances au sein de l'entreprise et l'incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles

En effet, l'aspect formel du processus de capitalisation des connaissances est admis. Cependant dans le cadre de notre enquête empirique et bien qu'il soit accessible et consulté, le processus de capitalisation se trouve entravée par les deux composantes majeures décrites ci-dessus, à savoir le contenu en connaissances utiles et critiques et les acteurs détenteurs des connaissances qui ont un besoin majeur d'incitation et de récompenses pour partager leurs connaissances.

1.2. Concernant le processus de transfert des connaissances

Le processus de transfert a été défini à travers ses composantes qui conditionnent son succès. Ces derniers sont tous utiles et nécessaires au processus. Toutefois, notre enquête empirique a permis de les détailler et de retenir les aspects suivants :

- A. Les caractéristiques des acteurs impliqués et leur besoin de récompense : les employés n'ont pas peur de perdre le monopole de la connaissance détenue et ni de la partager à condition de les récompenser ;
- B. La nature des connaissances tacites et spécialisées acquise par l'échange et les documents internes de l'entreprise : la majorité des connaissances sont acquises par l'échange et la documentation interne de l'entreprise ;
- C. L'usage des moyens de communications classiques et spontanées pour échanger : l'enquête a révélé que les employés ont une préférence pour le face à face et les moyens traditionnels tels que le fax, le téléphone ;
- D. Climat relationnel favorisant le transfert : les employés travail dans des groupes composés de plusieurs générations dépassant les obstacles structureux et témoignant d'un climat relationnel favorable à l'échange.

2. Articulation des processus de transfert et de capitalisation des connaissances

Les deux processus s'effectuent de manière simultanée en fonction des conditions organisationnelles présentes et de l'état des composantes pour chaque processus.

En effet, rappelons que ces processus se déroulent dans un contexte où la moyenne des années d'expérience est de 25 ans. Ceci explique la dynamique des cadres d'autant plus que leur domaine d'expertise qui est technique (Exploitation, Engineering et production, Maintenance, HSE (Hygiène Sécurité Environnement), IT Informatique- Télécom), ce qui exige la collaboration et consultation afin de ne pas faire d'éviter les maladroites lors du travail.

Cette articulation s'entrevoit comme suit :

Composantes du processus de capitalisation	Relation de complémentarité	Composantes du processus de transfert
1.1. Rareté des connaissances stockées dans les supports et bases de données informationnelles	1.1 et A5 et A6	A1. Importance de l'incitation au partage par des récompenses
1.2. Explicitation des connaissances tacites	1.2 et A2, D1 et C1	A2. Absence de la peur de perte du monopole de la connaissance échangée
1.3. Appropriation et usage des connaissances de valeur	1.3 et A4 et D1	A3. Importance du processus de transfert pour la résolution des situations de travail
2.1. Besoin de récompense et reconnaissance pour toute action de préservation des	2.1 et A3	A4. Assimilation des connaissances échangées (une capacité d'absorption et de rétention)

Chapitre V : Discussion et interprétation des résultats de la recherche

connaissances au sein de l'entreprise,		
2.2. Incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles,	2.2 et A1 et D1	A5. Utilité du partage des expériences et des connaissances
		A6. Valeurs des connaissances détenue par les juniors et seniors
		B1. Acquisition des connaissances tacites spécialisées grâce aux échanges
		C1. Pratiques de partage des transferts des connaissances classiques et spontanées
		D1. Climat relationnel favorable

Tableau n°66 : Articulation des processus de transfert de capitalisation des connaissances

L'articulation des processus est définie par une relation de complémentarité entre les composantes des deux processus dans un contexte favorable et des conditions organisationnelles adéquates.

Section 3 : Présentation du cadre d'analyse final

Dans cette partie nous allons définir le cadre d'analyse final révisé au regard des résultats de l'enquête empirique. Ceci nous permettra par la suite de tirer quelques enseignements pour la réussite d'une démarche de valorisation des connaissances adaptées à l'entreprise en question.

1. Synthèse du cadre d'analyse révisé

Après avoir explicité nos résultats de la démarche mixte afin d'explorer les voies de valorisation des connaissances et après les avoir interpréter au regard de nos référents théoriques, notamment le modèle de Jean-François Ballay (2002), nous pouvons ainsi pu définir notre cadre d'analyse final.

Le transfert et la capitalisation des connaissances peuvent valoriser efficacement le capital de savoir des entreprises algériennes à travers :

1.1. Une intention organisationnelle pour la valorisation des connaissances

L'entreprise doit montrer son intérêt pour la valorisation des connaissances de manière explicite. Cette dernière doit communiquer massivement cet intérêt et faire adhérer l'ensemble des managers, notamment intermédiaires ou opérationnels à y participer. Ces derniers jouissent d'une double casquette, leur niveau d'encadrement qui leur permet d'être proche du top management et leur proximité des équipes opérationnelles.

Cette stratégie doit être explicite en termes :

- D'implication du top management dans l'identification du capital de connaissances et de la prise de conscience de son importance stratégique pour l'entreprise et la visualisation constante de ce constat ;
- D'outils, en équipant les équipes de travail de plateformes technologiques collaboratives et intégratives ;
- De ressources, en mettant en place une opération de formalisation des processus et des activités, autrement dit une gestion de la qualité ;
- De stratégie RH, en définissant les politiques RH en adéquation avec l'intention organisationnelle de valorisation des connaissances.

1.2. Les conditions organisationnelles adéquates pour la valorisation des connaissances :

Dans un contexte où l'instauration d'un certain formalisme semble difficile, la partie informelle prend de plus en plus d'ampleur. Ainsi, d'un point de vue managérial, cette part de l'informelle peut être valorisée en l'installant en tant que routine, qui pourra par la suite constituer un début pour une opération de formalisation. De ce fait, les conditions retenues concernent :

- Des modes de travail collaboratives, favorisant le travail en équipe et où le rôle du manager opérationnel prendra tout son sens afin de favoriser un climat propice au partage et à la création des connaissances ;
- La formalisation des procédures, bien que cet aspect soit discutable, car comme le souligne J-F., Ballay (2002) il faut éviter de tout formaliser afin de laisser place à la créativité. Au-delà de l'outil à mettre en place, l'adhésion des détenteurs des connaissances à partager leurs connaissances est essentielle ;
- Les supports informationnels qui doivent s'accorder avec les besoins en information des employés. La fonction documentation est à prendre en

considération, car cette dernière permettra non seulement d'enrichir la base informationnelle de l'entreprise, mais aussi les connaissances des employés. en effet, c'est une relation de réciprocité de partage qui va s'installer ;

- La fonction RH qui doit se démarquer dans l'entreprise en mettant en place des politiques de formation offrant un cadre de transfert formalisé, ce qui permettra de constituer une base de connaissance facilement repérable, mais aussi en insistant sur la gestion de carrière afin de motiver les employés et de nourrir leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. D'autant plus que cette dernière pourra aller même jusqu'à formaliser les réseaux d'employés qui se forment, notamment dans les grandes entreprises ;
- Les supports IT intégratifs et interactifs permettant une facilité de travail pour les employés et une traçabilité des connaissances échangées pour l'entreprise.

Il y a lieu de noter que la structure plate a été écartée de nos hypothèses du fait que la structure hiérarchique n'a pas empêché la collaboration et l'existence d'un contexte relationnelle favorable appuyé par les relations informelles et les réseaux d'employés.

Ainsi, nous choisissons de maintenir l'hypothèse 1 et de reformuler l'hypothèse 3 et ce, au regard des résultats obtenus et de notre analyse de la manière suivante :

Hypothèse 1 : « *La politique et les pratiques de gestion de l'entreprise conditionnent les démarches en matière de constitution, de rétention et de valorisation du réservoir des connaissances et d'expertises détenus par les membres d'une organisation* ».

Ainsi, nous avons pu démontrer que l'intention organisationnelle de l'entreprise et les méthodes de travail collaboratives et modes de gestion influencent fortement la démarche de la valorisation des connaissances.

Hypothèse 3 : « *Les pratiques RH appuyées par l'apport des supports technologique **participent fortement** à valoriser la base des connaissances au sein de l'entreprise* ».

Quant à cette hypothèse nous affirmons que l'apport des pratiques RH appuyé par la technologie participe à la valorisation des bases de connaissances. Ainsi nous choisissons de pallier le doute quant à leur concours en affirmant leur valeur ajoutée.

1.3. Stimuler les processus de transfert et de capitalisation des connaissances

Nous avons démontré que les processus de capitalisation et de transfert des connaissances se complètent, mais ces derniers ne peuvent avoir lieu simultanément sans la présence de composantes en commun bien identifiées. Comme il a été explicité ci-dessus, les deux processus se complètent en termes de contenu et d'acteur et de contexte.

<p>Concernant le processus de capitalisation des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilité et criticité des connaissances - Rareté des connaissances stockées dans les supports et bases de données informationnelles - Explicitation des connaissances tacites 	<p>Concernant le processus de transfert des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les caractéristiques des acteurs impliqués et leur besoin de récompense : - Importance de l'incitation au partage par des récompenses - Absence de la peur de perte du monopole de la connaissance échangée
--	--

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Appropriation et usage des connaissances de valeur✓ Intérêt et motivation des acteurs- Besoin de récompense et reconnaissance pour toute action de préservation des connaissances au sein de l'entreprise,- Incitation et encouragement à l'enrichissement des bases de données informationnelles, | <ul style="list-style-type: none">- Importance du processus de transfert pour la résolution des situations de travail- Assimilation des connaissances échangées (une capacité d'absorption et de rétention)- Utilité du partage des expériences et des connaissances- Valeurs des connaissances détenue par les juniors et seniors✓ La nature des connaissances tacites et spécialisées acquise par l'échange et les documents internes de l'entreprise✓ Pratiques de partage des transferts des connaissances classiques et spontanées✓ Climat relationnel favorable |
|---|---|

Ces conclusions permettent de revoir et d'affiner notre deuxième hypothèse.

H.2 : « *la complémentarité des processus de capitalisation et de transfert des connaissances permet à l'organisation une continuité dans la constitution du réservoir des connaissances en prévenant le risque de perte de savoir et d'expertise nécessaires quant à son fonctionnement* ».

En effet, l'articulation se définit par la complémentarité qui est à mettre avant ;

Quant aux sous hypothèses, nous maintenons que le processus de capitalisation est fortement influencé par le contenu et les acteurs. Ainsi, l'hypothèse *H2.1.a* sera écartée de notre modèle et ce, du fait que les deux composantes sont plus influentes.

Concernant la **H.2.2** : le processus de transfert des connaissances est fortement influencé par des facteurs d'ordre individuels et organisationnels. Cette dernière se trouve confirmée, néanmoins nous optons pour détailler les sous hypothèses comme suit :

H.2.2.a : la nature de la connaissance *tacite et spécialisée acquise par l'échange et les documents internes de l'entreprise* influence fortement le processus de transfert des connaissances.

H.2.2.b : les caractéristiques des acteurs impliqués *et leur besoin de récompense* dans le processus de transfert influencent le processus de transfert.

H.2.2.c : les moyens de communications *classiques et spontanées pour échanger* influencent fortement le processus de transfert.

H.2.2.d : la nature du contexte et le *climat relationnel* de travail influence fortement le processus de transfert.

De ce fait, les hypothèses formulées ci-dessus forment notre modèle conceptuel. Ce dernier est résumé dans le schéma ci-dessous :

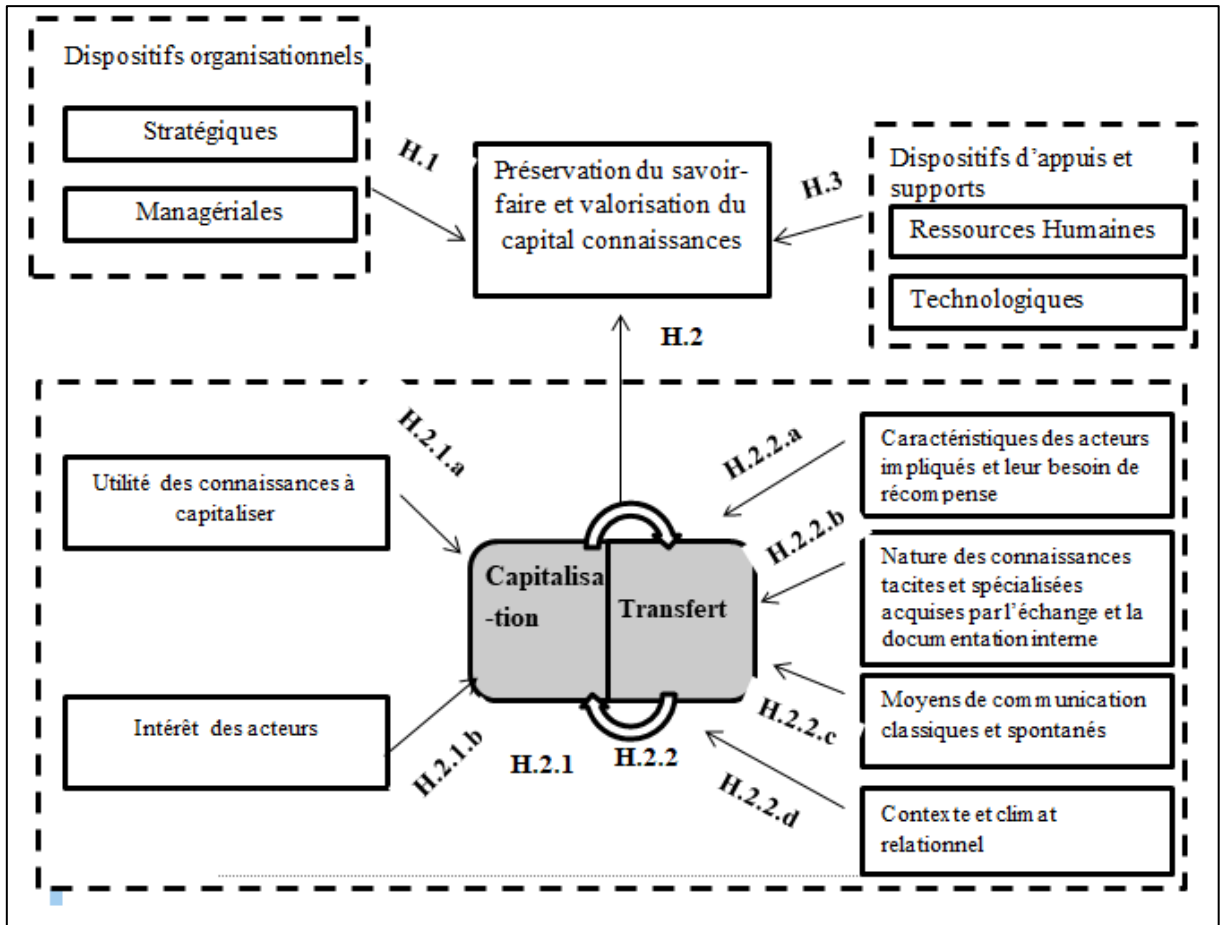


Figure N° 60 : Modèle conceptuel révisé

Notre cadre d'analyse opérationnel peut, ainsi, être synthétisé dans le schéma suivant :

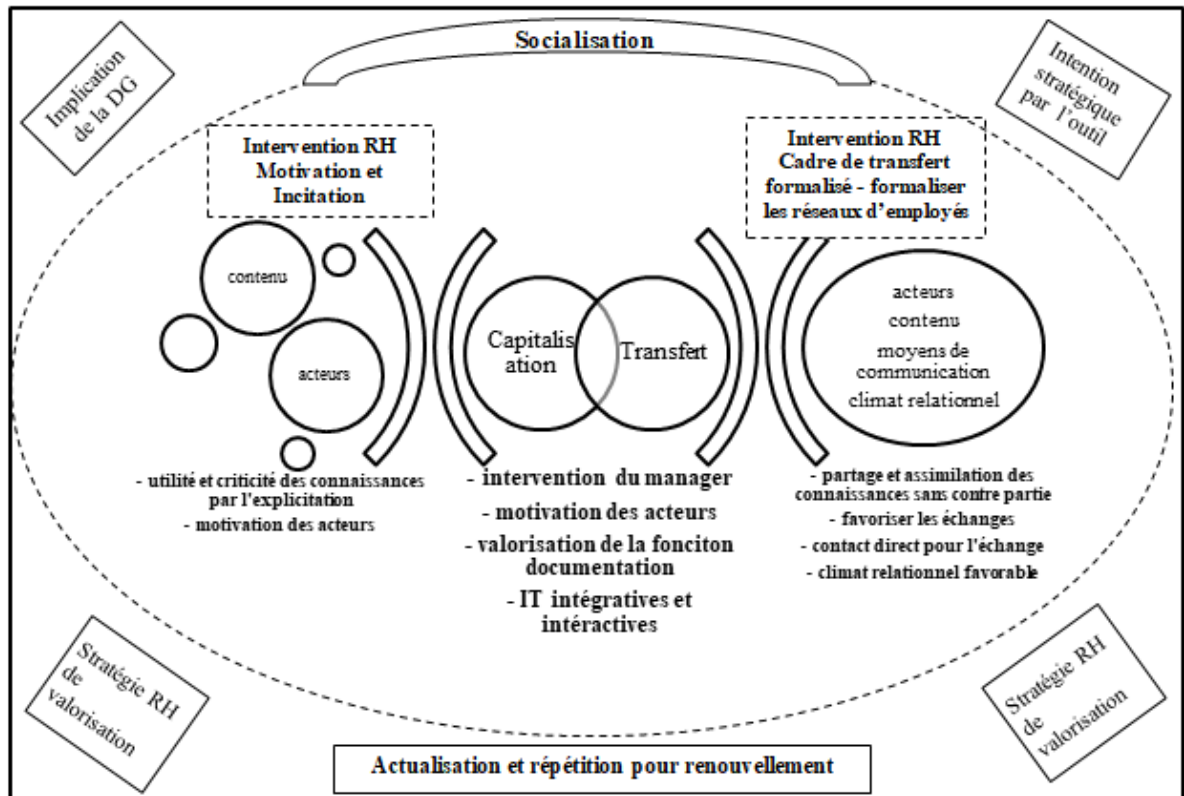


Figure n°61 : Cadre de la valorisation des connaissances

La valorisation des connaissances implique, ainsi :

- Une intention organisationnelle explicite pour la valorisation des connaissances ;
- Implication de l'ensemble du top management ;
- Une stratégie RH alignée sur des objectifs de valorisation des connaissances ;
- Des supports technologiques interactifs et intégratifs ;

Ces facteurs permettront un partage et une conservation des connaissances de valeur au sein de l'entreprise. De surcroît, quatre axes se démarquent et qui doivent être pris en considération pour toute démarche de la valorisation des connaissances, il s'agit :

- Rôle du manager opérationnels dans l'instauration d'un climat favorable au partage ;
- Motivation des acteurs ;
- Favorisation des réseaux d'employés qui permettront de constituer un climat relationnel de partage ;
- Prise en considération des spécificités de la culture de la société qui fera sa force, pour le cas de Sonatrach, la communication orale et le face à face représentent le moyen d'échange et de transfert préféré des employés. Ce dernier peut constituer une base pour la formalisation.

2. Les préconisations pour la division production

Bien que méthodologiquement nous ne situons pas dans une recherche intervention, néanmoins au regard de nos interprétation et exploration nous suggérons quelques préconisations pour une démarche adaptée au contexte de l'entreprise en incluant notre effort d'identification des connaissances et ce suite à l'aide de Monsieur Jean-Louis Ermine qui nous a équipé de la grille d'évaluation de la criticité des connaissances qui

nous a permis d'évaluer la criticité des domaines des connaissances de la division production. De plus ceci nous permettra d'appliquer nos résultats théoriques.

Cette partie sera déclinée en étapes, car tous les développements théoriques ont déjà été explicités

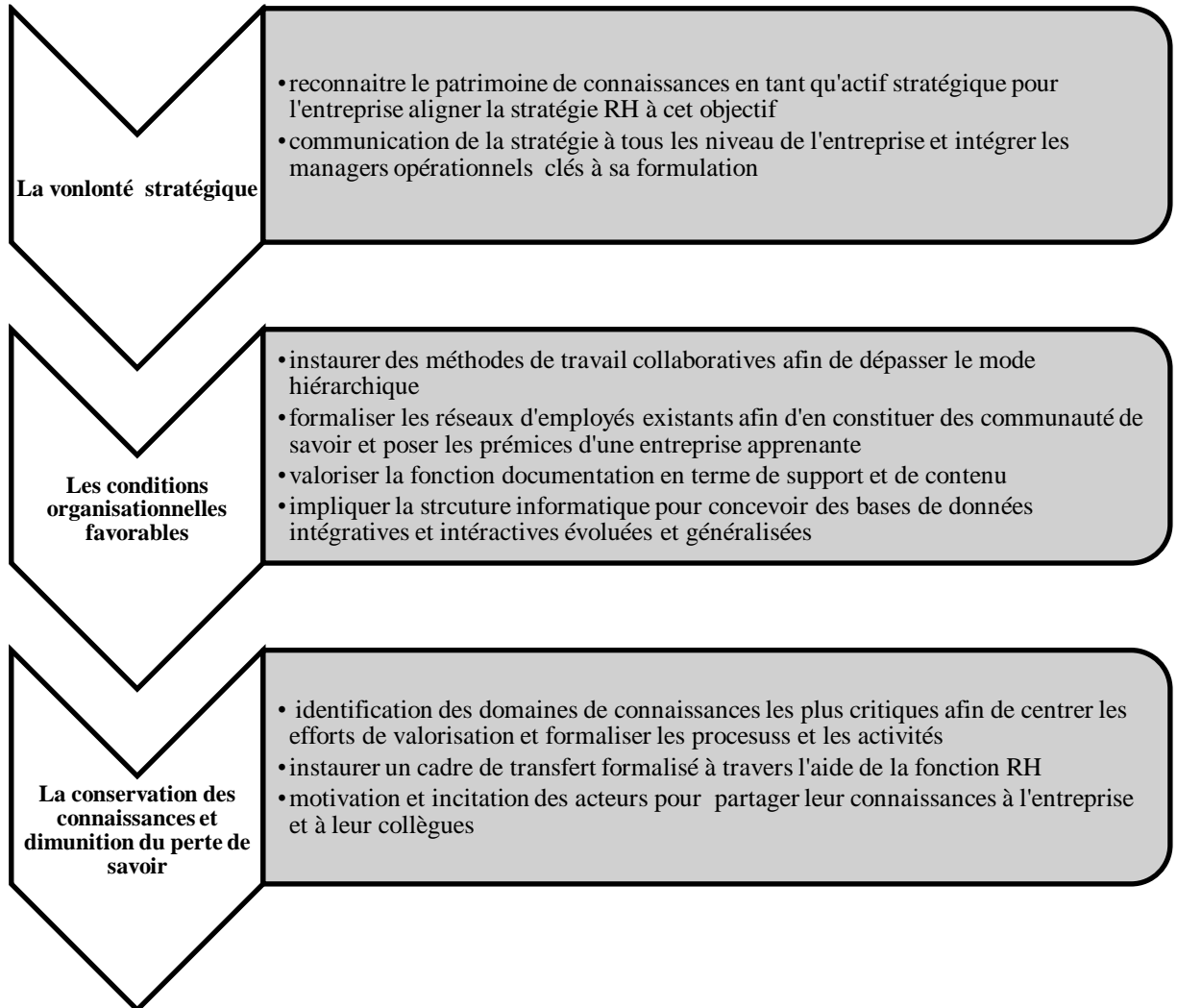


Figure n°62 : Cadre de réflexion pour la division production

La division production jouit de l'avantage d'avoir des équipes de générations différentes qui travaillent dans un cadre collaboratif et bien qu'il soit informel, il est très avantageux. De plus cette dernière dispose d'un réseau d'employés qui pourra lui permettre d'envisager de le formaliser afin de créer des communautés de pratiques.

Ces avantages permettront de combler le déficit en formalisation en termes de transfert et de capitalisation des connaissances et constituer un point de départ pour une démarche formalisée. Toutefois, l'effort d'identification des domaines des connaissances est fortement préconisée, car au vu de nos résultats le domaine du suivi des réalisations et celui de l'exploration et production se sont avérés très critiques et nécessitent un effort de valorisation afin d'éviter toute déperdition de savoir dans ces deux domaines.

Conclusion

Le présent chapitre nous a permis de présenter, interpréter et discuter en détail les résultats de notre démarche mixte.

Tout d'abord, l'analyse qualitative nous a permis de définir les éléments des conditions organisationnels à prendre en considération et à mettre en place pour formaliser l'intention organisationnelle de la valorisation des connaissances

Par la suite, l'analyse descriptive des résultats du questionnaire nous a permis non seulement de définir les composantes opérationnelles et managériales des deux processus et de déduire que ces derniers se complètent et ont lieu de manière simultanée.

Ces deux axes ont permis de constituer le cadre final de la valorisation des connaissances et d'en tirer des enseignements pour la division production de l'entreprise Sonatrach afin, non seulement de conserver son savoir-faire mais aussi de le valoriser.

Conclusion générale

Ce travail de recherche traite la valorisation des connaissances au sein de l'entreprise et plus particulièrement l'entreprise algérienne.

En effet, le constat qui a été posé vient du fait que les entreprises ignorent qu'elles détiennent un capital intangible stratégique qu'il faut gérer, valoriser et surtout conserver afin d'acquérir un avantage concurrentiel durable. Ainsi, ce type d'entreprise fait face à une déficience de performance financière et managériale, car elle n'intègre pas l'objectif de la valorisation des connaissances dans ses intentions stratégiques. D'autant plus que l'inaction face aux départs des employés induit une perte de savoir-faire et d'expérience et une rupture de la chaîne de transmission de savoir.

Les apports théoriques en la matière ont été nombreux à reconnaître la connaissance en tant que ressource stratégique permettant aux entreprises d'acquérir un véritable avantage concurrentiel (Barney, 1991). De plus les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) ont affirmé ce constat en percevant l'entreprise comme une entité de création des connaissances. Leur vision a ouvert le champ à de nombreux auteurs qui sont venus opérationnaliser et adapter leurs modèles et conclusions.

Ainsi, nous avons choisi de traiter cette problématique d'un point de vue théorique en procédant comme suit :

- *En premier lieu*, nous avons traité la connaissance en tant qu'actif stratégique qui a suscité l'intéressement des théoriciens, mais aussi des praticiens. Cette ressource qui est amenée à évoluer et à s'enrichir a impulsé de nombreux modèles théoriques qui ont tous pour objectif de l'explicitier sur tous ses angles et ce, du fait qu'elle soit un concept fort complexe difficile à traiter sur le terrain. Nous avons choisi de nous référer aux travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) qui ont initié le modèle SECI qui a décrit le processus de création des connaissances en tant que processus dynamique qui permet l'interaction entre les deux types de connaissances, à savoir tacites et explicites. D'autres travaux sont venus par la suite, notamment le modèle de Jean-François Ballay (2002) (CTR-S) qui représente un modèle opérationnel du modèle SCEI et qui met en évidence le contexte adéquat qui favorise son enrichissement ;
- *En deuxième lieu*, la problématique de la valorisation des connaissances a été abordée en référence aux modèles cités ci-dessus. Dans ce cadre, nous avons analysé les processus de transfert et de capitalisation des connaissances afin de comprendre de quelle manière contribuent-ils à la valorisation du capital de savoir de l'organisation. L'ensemble a été traité dans un contexte socialisé où la nécessité de créer un équilibre entre intervention humaine favorisant la création d'un climat de partage et intervention technologique pour des aspects de formalisation et d'efficacité a été mise en évidence.

L'ensemble de ces apports théoriques ont fait l'objet d'un travail d'opérationnalisation afin de nous permettre d'approcher le terrain. Ainsi nous avons choisi l'entreprise Sonatrach comme terrain pour notre recherche empirique. Pour rappel, l'entreprise Sonatrach est une compagnie pétrolière qui représente un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. De par son activité de production, elle gère un portefeuille de métier très important et très complexe. D'autant plus que cette dernière a révélé des problématiques qui se rapprochaient de la valorisation des connaissances, notamment en termes de conservation et d'appropriation de son savoir-faire et son expertise.

A travers une démarche mixte, nous avons, ainsi pu mettre à l'épreuve notre cadre de la valorisation des connaissances opérationnalisés relevant de la théorie afin de déboucher sur un cadre opérationnel adapté au terrain et aux entreprises dont la gestion des connaissances n'est pas formalisée.

Pour ce faire nous allons présenter ci-dessous nos principaux apports.

Concernant les apports théoriques

A travers une recherche de la théorie très approfondie nous avons pu mettre en avant la problématique de la valorisation des connaissances et démontrer son intérêt au sein des organisations.

Cette problématique est très difficile à aborder. Cette dernière relève d'un domaine pluridisciplinaire qui constitue l'objet d'intérêt de plusieurs chercheurs en informatique, en sciences sociales, en génie industrielle.....etc., pour notre part nous avons traité ce domaine d'un regard purement managérial. Ceci permettra de l'appréhender sur un terrain où une gestion des connaissances n'existe pas de manière formelle.

Ainsi, nous avons pu dépasser la vision formelle pour s'imprégner des pratiques managériales impliquant la valorisation des connaissances. Ceci nous a permis de l'appréhender de différents points de vue, à savoir :

- Du point de vue de la politique et stratégie de l'entreprise qui permet de déterminer la réelle intention de l'entreprise à valoriser ses connaissances ;
- Du point de vue des conditions organisationnelles et pratiques de gestion favorisant la valorisation des connaissances ;
- Du point de vue des composantes des processus de capitalisation et de transfert des connaissances qui permettront de créer une dynamique de création et de renouvellement des connaissances par leur interaction.

Concernant ce dernier point, nous avons pu poser un regard sur l'aspect humain du processus de la capitalisation des connaissances, sans remettre en cause l'aspect outil.

Concernant les apports méthodologiques

Nous mettons en avant dans ce travail de recherche la démarche mixte qui combine entre la démarche qualitative et quantitative.

En effet et étant donné la complexité de la présente problématique, il a été primordial pour nous de collecter le plus d'information possible du terrain afin de pouvoir constituer notre cadre d'analyse. Ainsi, nous avons combiné entre les deux démarches en utilisant différents modes de collecte de données (entretiens, documentation, questionnaire, observation). Ceci nous a permis de relever plusieurs facteurs ce qui a enrichi nos résultats.

Concernant les apports managériaux

Notre travail a permis de constituer un cadre de la valorisation des connaissances qui peut constituer un référent pour les gestionnaires en les mettant en avant comme acteurs clés de toute démarche de valorisation des connaissances. Ainsi, nous exposons les contributions suivantes :

- La prise en compte des caractéristiques du contexte culturel qui peut constituer l'avantage sur lequel se baser pour entamer une démarche de valorisation des connaissances ;

- Les éléments de la stratégie globale et la stratégie RH à mettre en avant pour emprunter cette démarche et la nécessité de la communiquer ;
- Les conditions organisationnelles à instaurer pour favoriser la valorisation des connaissances, notamment en termes de pratiques de gestion collaborative ; gestion documentaire, gestion de la qualité et gestion technique ;
- Les composantes à prendre en considération afin de permettre une complémentarité entre partage et conservation des connaissances.

A partir de notre cadre de la valorisation des connaissances et qui se rapproche de la réalité du terrain, les gestionnaires et managers pourront s'en inspirer pour constituer un cadre de la valorisation des connaissances spécifiques leur contexte.

Au-delà des apports décrits ci-dessus, notre parcours de recherche a été, aussi, entravé par des obstacles qui ont constitué quelques limites. Ces dernières concernent :

- Le concept de connaissances tacite qui est très difficile à appréhender sur le terrain notamment par des personnes externes à l'entreprise qui ont du mal à se livrer à nous lors des interviews ;
- La notion de confidentialité qui nous a freiné et donc empêché d'accéder à l'information ;
- Le contexte sanitaire qui nous a empêché d'être sur le terrain, notamment au niveau des directions régionales du sud et qui a retardé l'obtention des réponses des questionnaires et a nécessité plusieurs opérations de rappels.

Ainsi, nous concluons par dire la valorisation des connaissances nécessite l'adhésion et l'implication de l'ensemble des membres de l'entreprise allant du top management jusqu'à l'échelle opérationnelle. Dans le cadre de notre contexte algérien, nous pouvons dépasser les aprioris théoriques en matière de formalisation et de structure organisationnelle favorable, et de technologies de pointes... tout en mettant en avant les avantages culturelles et communautaires, l'esprit collaboratif, les méthodes incitatifs et de motivation afin d'asseoir les bases pour une valorisation effective des connaissances. Ceci ne nous empêche pas de préconiser une démarche formelle et adaptée pour plus d'efficacité, mais tout en s'assurant de réunir les conditions adéquates pour sa réussite.

Pour finir et comme perspective de recherche dans ce domaine, il serait intéressant de procéder par une démarche intervention et de mettre en place le projet en question sur un site pilote, notamment la division production et commencer à imprégner les entreprises algériennes, notamment stratégiques pour le pays à la gestion des connaissances.

Bibliographie

I. Ouvrages :

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Les Presses de l'Université du Québec. https://www.researchgate.net/publication/242456854_Methodologie_des_sciences_sociales_et_approche_qualitative_des_organisations
- Allard-Poesi, F., Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.-A. Thiétart et al. (dirs.), *Méthodes de recherches en management* (pp. 47-75). Dunod.
- Ballay, J.-F. (2002). *Tous manager du savoir*. Edition d'Organisation.
- Barthès, J.-P. (2002). Le management des connaissances. Dans Balantzián Gérard (dirs.), *Les systèmes d'information Art et pratique* (pp. 106-120).
- Batal Christian. (1998). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*. Édition d'organisation.
- Balmisse, G. (2005). *Guide des outils du Knowledge Management : panorama, choix et mise en œuvre*. Éditions Vuibert.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ?. Dans R.-A. Thiétart et al. (dirs.), *Méthodes de recherches en management* (pp. 106-128). Dunod.
- Blanc, A. Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (2014). Exploitation des données textuelles. . Dans R.-A. Thiétart et al. (dirs.), *Méthodes de recherches en management* (pp. 551-573). Dunod.
- Bouvarde, P., Storhaye, P. (2002). *Knowledge management*. Édition ems : management et société.
- Bouzghala, I. (2007). Communautés professionnelles virtuelles et gestion des connaissances. Dans Boughzala, I. et Ermine, J.-L. (dirs.), *Management des connaissances en entreprise*, édition Lavoisier, France.
- Brilman, J. (2003). *Les meilleures pratiques de management*. Edition d'Organisation.
- Bruneau, M., Pujos, J.-F. (2000). *Le Management de connaissances dans l'entreprise : ressources humaines et systèmes d'informations*. Editions d'Organisation.
- Carricano, M. et Poujol, F. (2009). *Analyse de données avec SPSS*. Person Education France. https://www.academia.edu/11386101/Manu_CARRICANO_Fanny_POUJOL
- Chanlat, J.-F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. Dans P. Roussel & F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines* (pp. 159-176). De Boeck Supérieur.
- Charrière Petit, S. et Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thiétart et al. (dirs.), *Méthodes de recherches en management* (pp. 76-104). Dunod.
- Dietrich, A., Gilbert P., Pigeyre, F., Aubret, J. (2010), *Management des compétences : enjeu, modèles et perspectives*. Édition Dunod.
- Gavard-Perret, L. et al. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson.
- Gombault Anne. (2005). La méthode des cas. Dans P. Roussel & F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines* (pp. 31-64). De Boeck Supérieur.

<https://www.cairn.info/management-des-ressourceshumaines9782804147112-page-31.htm>

- Hahn, C. et Macé, S. (2012). *Méthodes statistiques appliquées au management*. Pearson.
- Husser, J. (2005). Contextualisme et recueil de données. Dans P. Roussel & F. Wacheux (dirs.), *Management des ressources humaines* (pp. 65-100). De Boeck Supérieur.
https://www.researchgate.net/publication/40426283_A_Review_of_Knowledge_Management_Models
- Isckia, T. & Ermine, J.-L. (2008). Une vision stratégique de l'entreprise pour la gestion des connaissances : de la « Resource-Based View » à la « Knowledge-Based View ». Dans Ermine, J.-L. (dirs.), *Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes* (pp. 49-73). Hermes Science Publications-Lavoisier. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00986764>
- Livian, Y.-F. (2018). Le portefeuille des méthodes de recherche terrain : méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes. Dans Françoise Chevalier et al., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp.66-86). EMS Editions. <https://www.cairn.info/foles-methodes-de-recherche-du-dba---page-66.htm>
- Marbot Eléonore. (2010). Mobiliser et retenir les seniors. Dans Peretti Jean-Marie, *Tous DRH* (pp.361-362).
- N'DA Paul. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. L'Harmattan. <https://www.editions-harmattan.fr/catalogue/couv/aplat/9782343053035.pdf>
- Perret, V. & Séville, M. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart et al. (dirs.), *Méthodes de recherches en management* (pp.13-33). Dunod.
- Prax, J.-Y. (2003). *Le manuel du Knowledge Management, une approche de la 2^{ème} génération*. Dunod.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. Dans P. Roussel & F. Wacheux (dirs.), *Management des ressources humaines* (pp. 101-137). De Boeck Supérieur.
<https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines---page-101.htm>
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2003). Le design de la recherche. Dans R.-A. Thiétart et al. (dirs.), *Méthodes de recherches en management* (pp. 166-167). Dunod.
- Sanchez, R., Heene, A. (1997). Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research, and practice. Dans Sanchez, R., Heene (dirs.), *A. Competence-based strategic management* pp.3-42. <http://hdl.handle.net/1854/LU-276315>
- Shimon, L. Dolan. Saba, T., Jackson, Susan E., Schuller, Randall S. (2008), *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* (4^{ème} édition), Pearson Education.
- Schuller, M. (2014). Stickiness in knowledge transfer. Dans H. Hasan (dirs.), *Being Practical with Theory: A Window into Busines Research* (pp. 61-63). http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-61-63-stickiness-in-knowledge-theory-theoriebook_finaljan2014-v3.pdf
- Sveiby Karl Erik. (2000). *Knowledge Management La nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*. Édition Maxima.
- Thiétart, R.-A et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} édition). Editions Dunod.

II. Articles :

- Alavi, M., Leidner, Dorothy E. (2001), Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly review Management Information Systems Research Center*. 25(1), pp. 107-136. <http://www.jstor.org/stable/3250961>
- Albino, V., Garavelli, A. C., Gorgoglione, M. (2004). Organization and technology in knowledge transfer. *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), pp. 584 – 600.
<http://dx.doi.org/10.1108/14635770410566492>
- Albino, V., Garavelli, A. C., Schiuma, G. (1999). Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: the role of leader firm. *Technovation*, 19(1), pp. 53-63. <http://web.2ver.com/HOME/data/download/soitmc/Sschiuma-4.pdf>
- Allard-Poesi Florence. (2015). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse. Dans Moriceau, J.-L., Soparnot, R., *Pratiques des méthodes Qualitatives*, EMS. https://www.researchgate.net/publication/322355561_Des_methodes_qualitatives_dans_la_recherche_en_management_Voies_principales_tournants_et_chemin_de_traverse
- Arrègle, J.-L. (2006). Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, 1(160), pp. 241-259. DOI 10.3166/rfg.160.241-260
- Aubin-Auger, I. et al. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue française de médecine générale*, 19(84). pp.142-145.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp.99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
- Baumard, P. (1995). Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité, *Revue Française de Gestion, Numéro spécial Les Chemins du Savoir de l'Entreprise*, pp. 49-57. <https://www.yumpu.com/fr/document/read/26916172/des-organisations-apprenantes-les-dangers-de-la-consensualite->
- Bélahadj, K., Faradji, A. (2015). Modèles de transfert de connaissances au sein des alliances stratégiques. *Revue Maghrébine d'Economie & Management*, 2(2), pp. 57-66. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87142>
- Bender, S., Fish, A.(2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: The continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), pp.125-137. DOI: 10.1108/13673270010372251
- Boggs, J. P. (1992). Implicit Models of Social Knowledge Use. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/107554709201400103>
- Bolduc, D., Green, A. (2000). *La mondialisation et ses effets: revue de la littérature*. Green- Université Laval. Québec, Canada. https://www.cms.fss.ulaval.ca/recherche/upload/antoine_ayoub/fichiers/2000-11_La_mondialisation_et_ses_effets.pdf
- Coriat, B., Weinstein, V. (2010). Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » Une revue critique des développements contemporains. *Revue d'économie industrielle*, pp. 57-86. <https://doi.org/10.4000/rei.4142>

- Curado, C., Bontis, N. (2006). Managing intellectual capital: the MIC matrix. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(2), pp.316-328. DOI:10.1504/IJKL.2007.015558
- Davenport, T.- H., Prusak, L. (2005). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *ACM: Ubiquity*. pp. 1-15. http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html
- Darr, E., Argote, L., Epple, D. (1995). The acquisition, Transfer , and Depreciation of knowledge in Service Organizations : Productivity in franchises; *Management Science*, 41(11), pp. 1750 - 1762. <https://www.jstor.org/stable/2632871>
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), pp.1504-1511. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Elissalde, J., Gaudet, J., Renaud, L. (2105). Circulation des connaissances : modèle et stratégies Communiquer, *Revue Internationale communication sociale et publique*, numéro 3, pp. 135-149. <http://communiquer.revues.org/1585>
- Ermine, J.-L.(2010). Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoir, *Revue Télescope*, 16(1), pp. 83-107. https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_ermine.pdf
- Foss, N. J. (1998). Edith Penrose and the Penrosians- or, why there is still so much to learn from The Theory of the Growth of the Firm, *Économies et Sociétés*, 29(98-1), <file:///C:/Users/user/Downloads/wp98-1.pdf>
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Gallimard.
- Giordano, Y. et Jolibert, A. Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME*, 29 (2), pp. 7-17. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01230943>
- Grenier, C. & Pauget. B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management ? *Recherche en soins infirmiers*, 4 (91), pp.12-23. DOI 10.3917/rsi.091.0012
- Guechtouli, W. (2009). du processus de transfert des connaissances au sein d'une communauté de pratique : une modélisation multi agents [Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III]. Thèses.fr. <https://www.theses.fr/2009AIX32004>
- Hannachi, Y. (2015). Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits : le cas des entreprises de biotechnologie en France. *Revue management & avenir*, 1(75), pp.109-128. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-1-page-109.htm>
- Haslinda, A., Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models, *The Journal of International Social Research*, 2(9), pp.187-198.
- Herrbach, O., Mignonac, K. (2001). Knowledge workers et implication dans la société de l'information : perspectives et limites d'une approche affective, *Revue de gestion des ressources humaines*, numéro 41, pp. 47-62.
- Hossein Vazifeh Dusta, Mahdiyeh Kalantari Dehaghbi and Raheim Sadeghi Demnehc. (2014). Learning organizations and knowledge management: Which one enhances another one more?. *Management Science Letters*, 4, pp.325-334. https://pdfs.semanticscholar.org/6a71/6a73971e6fad9caf44fc920b8aa9c77be71.pdf?_ga=2.148855799.1954377987.1622995886-3980556.1621777510
- Hunt, E. Lavoie, Anne-Marise. (2011). Les méthodes de recherche quantitatives et qualitatives peuvent-elles déjà coexister ? *Recherche en soins infirmiers*. 2(105), pp. 25-30. DOI 10.3917/rsi.105.0025

- Kabir, N. (2013). Tacit Knowledge, its Codification and Technological Advancement. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11 (3), pp.235-243 available online at www.ejkm.com:
- Koenig, Gérard. (1994). L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux, *Revue française de gestion*, n° 97. pp. 83-95. DOI:10.3166/RFG.160.293-328
- Lamari, M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées, *Revue Télescope*, 16(1), pp. 39-65.
- Lauzon, N. et al. (2013). La transmission intra organisationnelle des savoirs : une perspective managériale anglo-saxonne. *Savoirs*, 1 (31), pp. 9-48. <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2013-1-page-9.htm>
- Lerman, M., Graven, S. (2003), Communities of practice: learning, meaning and identity, *Journal of Mathematics Teacher Education* , pp.185–194, DOI: 10.1023/A:1023947624004
- Levitt, B., March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* , Vol. 14, pp. 319-340. <http://www.jstor.org/stable/2083321>
- Lundvall, B.A., Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*. 1(2), pp.23-42. DOI: 10.1080/13662719400000002
- Mansour, N., Gaha, G. (2004). Contribution des pratiques GRH au management des savoirs : Quelques voies de réflexion. *La Revue des Sciences de Gestion*, No 206, pp. 13-23. https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/GRH%20et%20KM_1.pdf
- Mercier, D. (2007). *Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/780/Mercier_Diane_2007_these.pdf?sequence=1
- Mukamurera, J. & Lacourse, F. & Couturier, Y. (2006), Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), pp. 110-138. https://www.researchgate.net/publication/285615662_Des_avancees_en_analyse_qualitative_Pour_une_transparence_et_une_systematisation_des_pratiques
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), pp. 14-37. <http://www.jstor.org/stable/2635068>
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). Le concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 40(3).pp.40-54. http://erdos.csie.ncnu.edu.tw/~chuang/KMPapers/R1_4.pdf
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. (1998). The Transfer Of Internal Knowledge and Best Practice: If Only We Knew What We Know. *the free press*. <https://doi.org/10.2307/41165948>
- Pesqueux, Y., Durance. P. (2004). Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle? *Cahiers du LIPSOR LIPSOR Working Papers série de recherche n°6*, pp.1-58. Hal.archives-ouvertes.fr. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509672/document>
- Peteraf, A. Margaret. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*. 14(3), pp. 179-191. <https://www.jstor.org/stable/2486921?seq=1>

- Prahalad, C.K. & Gary Hamel., (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, n°68, pp. 79-91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Prévot Frédéric et al. (2010). Perspectives fondées sur les ressources » Proposition de synthèse. *Revue française de gestion*, 5(204), pp. 87-103. <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-87.htm>
- Rasolofoa-Distler, F. & Zawadzki, C. (2014). Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 16(4), <https://doi.org/10.4000/fcs.1406>
- Rasovska, I., Chebel-Morello, B., Zerhouni, N. (2008). A mix method of knowledge capitalization in maintenance. *Journal of Intelligent Manufacturing*, Vol 19. pp.347–359. <https://doi.org/10.1007/s10845-008-0087-3>
- Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41(2), pp.95-107. <https://doi.org/10.2307/41165988>
- Sophie Mignon et al. (2012). Management des connaissances : quels dispositifs pour quels objectifs ?. *Systèmes d'information & management*, 17 (3), pp. 33-70. https://www.researchgate.net/publication/287132497_Management_des_connaissances_quels_dispositifs_pour_quels_objectifs
- Spender, J.-C., Grant. R. M. (1996). Knowledge and the Firm: An Overview, *Strategic Management Journal*, 17(S2), pp.3-9. DOI:10.1002/smj.4250171103
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 27-43. <http://links.jstor.org/sici?sici=01432095%28199624%2917%3C27%3AEISITT%3E2.0.CO%3B2-Z>
- Tessier, N., Bourdon, I. (2009). Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(237-238), pp. 35-42. DOI 10.3917/rsg.237.0035
- Villeval, P., Lavigne- Delville, P. (2004). Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations : Comment passer de la volonté à l'action?. *Traverses*, No 15, 49p. https://www.gret.org/wp-content/uploads/traverse_15.pdf
- Vincenti, B. (2002). Management des connaissances et fonction ressources humaines : oui, prenons rendez-vous !. *Management et Conjoncture Sociale* », No 616.
- Walsh, James P., Ungson, R. G. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*. 16(1), pp. 57-91. <http://www.jstor.org/stable/258607>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>
- Yih-Tong, P., Scott, S. J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), pp. 75 – 90. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510590236>
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *MIT Sloan management review*, 40 (4), pp. 45-58. <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-codified-knowledge/>

III. Thèses et mémoires :

- Benabderrahmane, Y. (2012). *Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie* [Thèse de doctorat, Université Paul Valéry -Montpellier III]. Hal archives-ouvertes.fr. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00698369/file/2012_benabderrahmane_arch.pdf
- Jabrouni, H. (2012). *Exploitation des connaissances issues des processus de retour d'expérience industriels* [thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Toulouse (INP Toulouse) université de Toulouse]. Semantic Scholar, <https://oatao.univ-toulouse.fr/8559/1/jabrouni.pdf>
- Rasovska, I. (2006). *Contribution à une méthodologie de capitalisation des connaissances basée sur le raisonnement à partir de cas : Application au diagnostic dans une plateforme d'e-maintenance. Automatique / Robotique* [thèse de doctorat, Université de Franche-Comté]. Hal.archives-ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00257893>

IV. Collections et publications spéciales :

- Barthelme-Trapp, F. Beatrice, V. (2001, 13-14-15 juin), *Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale* [Conférence], XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2359-analyse-comparee-de-methodes-de-gestion-des-connaissances-pour-une-approche-managerialle/download>
- Ben Aissa A. (2001, 13-14-15 juin). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherché en gestion* [Conférence]. XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des sciences de l'administration-Université de Laval-Québec. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2442-quelle-methodologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-recherche-en-gestion/download>
- Charfi, A., Fernez-Walch, S. (2011). *La valorisation du savoir, source d'avantage stratégique pour l'entreprise* [Conférence], XXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nantes- France. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1235-la-valorisation-du-savoir-source-davantage-strategique-pour-lentreprise-application-au-cas-dun-systemier-de-laeronautique/download>
- Chatelin, C. (2005, 7 juin). *David, A. (1999, mai). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* [Conférence]. Séminaire thématique du LOG « les méthodologies en science de gestion », Université d'Orleans. https://www.researchgate.net/publication/46449737_EpistACmologie_et_MACt_hodologie_en_Sciences_de_Gestion_rACflexion_sur_l'ACTude_de_cas
- Collins, C., Smith, K. G., Stevens, C. K. (2001). Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability and Performance in High Technology Firms, *Human Resource Practices*, CAHRS WP01-02, pp. 1-36. <https://hdl.handle.net/1813/77396>
- David, A. (1999, mai). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* [Conférence]. Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE) Ecole des Mines de Paris (CGS), France.

<https://basepub.dauphine.psl.eu/bitstream/handle/123456789/3186/david.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Duizabo, S., Guillaume, N. (1997). Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises. *Cahier n°252 du centre de recherche DMSP (Dauphine Marketing stratégie prospective)*.
<https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/4637/CR252.pdf?sequence=1>
- Foray, D.(2000). *L'économie de la connaissance*. Repère la découverte.
<http://annuaire-ehess.revues.org/15496>
- Kakai Hygin. (2008). Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire. *Note Méthodologique*. Université de Franche-Comté.
<file:///C:/Users/user/Downloads/notes-methodologiques-utiles-pour-la-redaction.pdf>
- Kelvin R. (2009). *Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick*. Canada.
https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/guide_transfert_connaissances.pdf
- Roy, M., Guidon, J.-C., Fortier, L. (1995). Transfert des connaissances : revue de littérature et proposition d'un modèle, IRSST Québec.
<https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-099.pdf?v=2021-06-07>
- Saubesty – Vallier Corinne. (2006, 13-16 juin). *Quels apports du codage des données qualitatives ? Analyse et propositions à partir du codage de données relatives aux processus de développement des coopérations en management de projet* [Conférence]. XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève.

Annexes

Annexe n°1 : Grille d'évaluation (adapté du Club de Gestion des connaissances, 2017)

Cette grille a été élaborée dans le cadre d'une thèse de doctorat portant sur la valorisation des connaissances au sein de l'entreprise algérienne.

A travers ces questions, il sera possible d'analyser chaque domaine de la division production selon 20 critères regroupés en quatre thèmes, à savoir rareté, utilité pour l'entreprise, difficulté à capter la connaissance et difficulté d'usage de la connaissance.

Par la suite une représentation graphique permettra de jauger de la valeur et de l'importance des connaissances relatives à chaque domaine.

Par ailleurs, je vois assure du caractère anonyme du questionnaire.

- Domaines concernés :
 - Exploration, production,
 - Études et développement,
 - suivi des réalisations,
 - Maintenance,
 - Sécurité

a. identification du capital de savoir

1. Quelles sont les missions – activités - tâches du département ?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Qu'est-ce que vous produisez dans ce domaine d'activité ?

.....
.....
.....
.....

3. Quelles sont les savoirs clés (connaissances, comportements, savoir-faire) nécessaires dans le cadre de ce domaine d'activité ?

.....
.....
.....
.....

4. Avec qui est-il nécessaire de travailler pour réaliser toutes ces activités

5. Quelles sont les moyens (humains, matériels, technologique..) pouvant vous aidez si besoin ?

b. analyse de la criticité :

1. Quelle est la disponibilité de la connaissance du domaine ?

Niveau 1 : connaissance universelle, La connaissance est détenue par l'ensemble des acteurs du domaine.

Niveau 2 : connaissance partagée, La connaissance est détenue par un grand nombre d'acteurs du domaine, joignables aisément.

Niveau 3 : connaissance rare, La connaissance est détenue par un faible nombre d'acteurs du domaine, peu disponibles.

Niveau 4 : connaissances unipersonnelle La connaissance est détenue par un unique acteur (expert) du domaine, la plupart du temps indisponible

Notation (1 à 4)	
------------------	--

2. Existe-t-il des solutions de sous-traitance ? Pour des raisons stratégiques et organisationnelles ce domaine est-il sous-traitable ?

Niveau 1 : activité externalisable, D'autres organisations externes connaissent le domaine et peuvent réaliser les tâches du domaine. Le domaine est aisément sous-traitable pour des raisons stratégiques et organisationnelles.

Niveau 2 : activité peu externalisable, D'autres organisations externes connaissent le domaine et peuvent réaliser les tâches du domaine. Le domaine est difficilement sous-traitable pour des raisons stratégiques et organisationnelles.

Niveau 3 : domaine rare et spécifique, Peu d'organisations travaillent sur ce domaine, le domaine est rare et spécifique.

Niveau 4 : exclusivité L'entreprise est l'unique organisme à posséder les compétences et savoir-faire dans le domaine. Il n'est pas possible de sous-traiter le domaine.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

3. L'entreprise est-elle leader dans ce domaine de connaissance ?

Niveau 1 : position mineure, L'entreprise n'est pas leader dans ce domaine

Niveau 2 : position secondaire, L'entreprise est bien positionnée par rapport aux leaders du domaine de connaissance

Niveau 3 : position majeure, L'entreprise est l'un des leaders dans ce domaine de connaissance.

Niveau 4 : prédominance. L'entreprise est le leader dominant dans ce domaine de connaissance

Notation (1 à 4)	
------------------	--

4. Le domaine de connaissance est-il très répandu ?

Niveau 1 : connaissance commune, Le domaine de connaissance est très largement répandu à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Niveau 2 : connaissance maîtrisé, Le domaine de connaissance est répandu dans un certain nombre d'entreprises.

Niveau 3 : connaissances spécifique, Le domaine de connaissance est répandu dans un petit nombre d'entreprises.

Niveau 4 : connaissance fortement originale. Le domaine de connaissance est très spécifique à l'entreprise

Notation (1 à 4)	
------------------	--

5. Quel est le degré de confidentialité de la connaissance du domaine ?

Niveau 1 : public, L'accès aux connaissances est public.

Niveau 2 : restreint, L'accès aux connaissances est contrôlé.

Niveau 3 : protégé, L'accès aux connaissances est sécurisé.

Niveau 4 : secret. L'accès aux connaissances est très restreint.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

6. Le domaine est-il présent dans la stratégie de l'entreprise ?

Niveau 1 : intérêt non exprimé, Le domaine de connaissance n'est pas mentionné dans la stratégie de l'entreprise.

Niveau 2 : intérêt exprimé, Le domaine de connaissance est à peine évoqué dans la stratégie de l'entreprise.

Niveau 3 : attente, Le domaine de connaissance fait partie des attentes stratégiques mais n'est pas prioritaire.

Niveau 4 : demande prioritaire. Le domaine de connaissance est défini comme prioritaire dans la stratégie.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

7. Le domaine apporte-t-il de la valeur aux parties prenantes ?

Niveau 1 : valeur neutre, Le domaine de connaissance ne crée pas de valeur notable pour l'ensemble des parties prenantes.

Niveau 2 : valeur faible, Le domaine de connaissance contribue peu à la création de valeur pour les parties prenantes.

Niveau 3 : valeur forte, Le domaine de connaissance crée de la valeur pour certaines parties prenantes.

Niveau 4 : valeur généralisée. Le domaine de connaissance pour toutes les parties prenantes.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

8. Le domaine est-il un sujet en émergence, et donc appelé à se développer dans le futur ?

Niveau 1 : domaine ancien ou substituable, Le domaine n'est pas en émergence ; c'est un domaine ancien qui peut être amené à être remplacé progressivement.

Niveau 2 : domaine en développement, Le domaine est en émergence/évolution mais son développement est secondaire par rapport aux objectifs de l'entreprise

Niveau 3 : domaine actuel, Le domaine est en émergence/évolution et correspond aux objectifs de l'entreprise.

Niveau 4 : émergence. Le domaine est en émergence/évolution rapide et correspond aux objectifs. L'entreprise a un intérêt fort à faire émerger le domaine.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

9. Le domaine de connaissance peut-il être réutilisé dans un autre contexte, avec plus ou moins de transformations ?

Niveau 1 : non adaptable, Aucun cas de réutilisation n'est envisagé. Toute adaptation dans un autre contexte semble impossible.

Niveau 2 : faiblement adaptable, La connaissance peut être réutilisée, mais son adaptation est difficile.

Niveau 3 : adaptable, Adaptation et réutilisation possibles de la connaissance.

Niveau 4 : facilement adaptable. Le domaine est réutilisable ou facilement adaptable dans d'autres contextes.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

10. Quel est le niveau d'utilisation de la connaissance ?

Niveau 1 : utilisation faible et irrégulière, Le niveau d'utilisation de la connaissance est faible dans son domaine d'application.

Niveau 2 : utilisation faible et régulière, L'utilisation de la connaissance est faite de manière régulière et par un nombre restreint de personnes.

Niveau 3 : utilisation forte et irrégulière, Beaucoup d'utilisateurs de la connaissance, mais une utilisation ponctuelle, voire unique.

Niveau 4 : utilisation forte et régulière. Beaucoup d'utilisateurs et une utilisation continue de la connaissance.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

11. Quel est le niveau général d'organisation des connaissances nécessaires à l'activité ?

Niveau 1 : structuré, Chacun possède, à son poste de travail, des moyens de retrouver la personne et/ou la source de connaissance dont il a besoin.

Niveau 2 : organisé, Il y a dans l'entreprise des outils ou des réseaux qui permettent de retrouver des sources de connaissances, personnes ou bases d'information. Ces outils sont dans des endroits précis, mais pas toujours connus de tous.

Niveau 3 : personnalisé, Chacun a son réseau et ses outils pour retrouver la source de connaissance dont il a besoin. Il n'y a pas de mise en commun.

Niveau 4 : inorganisé. Ne pas retrouver une source connaissance utile génère une difficulté. A chaque fois des solutions sont recherchées dans l'urgence.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

12. Dans quelle mesure les réseaux de contacts (internes et/ou externes), nécessaires au domaine de connaissance, sont-ils difficiles à (re) constituer ?

Niveau 1 : Pas de nécessité de réseaux, La maîtrise du domaine ne nécessite pas de réseau de contacts.

Niveau 2 : réseau relationnel simple, La (re)constitution du réseau permettant de maîtriser le domaine est simple et naturelle.

Niveau 3 : réseau organisé, Le réseau de contacts permettant de maîtriser le domaine est important, mais sa constitution reste simple et abordable.

Niveau 4 : réseau organisé complexe L'établissement des contacts permettant de maîtriser le domaine est long et complexe. L'ensemble des personnes impliquées est très hétérogène, et nécessite un investissement relationnel non négligeable

Notation (1 à 4)	
------------------	--

13. Quel est le niveau d'explicitation de la connaissance ?

Niveau 1 : connaissance tacite de bon sens, La connaissance se base sur un savoir de bon sens qui n'a pas besoin d'être explicité.

Niveau 2 : connaissance culturelle, La connaissance du domaine fait surtout appel à l'intuition. Elle fait appel à des stratégies (conscientes ou non). Elle est très personnelle et souvent non explicitée.

Niveau 3 : connaissance tacite structuré, La connaissance est documentée par les spécialistes, mais l'essentiel de la connaissance reste non explicité.

Niveau 4 : connaissance tacite experte. La connaissance fait appel à des raisonnements complexes (niveau d'expertise fort). Elle est détenue de manière non explicite par les experts.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

14. Quel est le volume d'informations explicités disponibles dans le domaine de connaissance (documents, bases de données, etc.) ?

Niveau 1 : faible, Le volume d'informations est faible, mais le domaine de connaissance ne nécessite pas de formalisation particulière

Niveau 2 : normal, Le domaine de connaissance est supporté par une documentation, non négligeable en volume, mais sans difficulté d'utilisation

Niveau 3 : important, Le volume d'informations est important.

Niveau 4 : très important. Le volume d'informations est tellement important qu'il présente un risque de surcharge informationnelle. Il est nécessaire d'organiser une gestion stricte de ces informations.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

15. Quelle est la durée de vie de la connaissance ? A quel horizon deviendra-t-elle inutile ou inutilisée dans l'entreprise ?

Niveau 1 : connaissance volatile, Le domaine n'est pas stable et la connaissance est rapidement obsolète. Elle devient rapidement inutile.

Niveau 2 : connaissance à durée de vie courte, Le domaine évolue rapidement. Une connaissance utile à un moment donné est assez vite abandonnée.

Niveau 3 : connaissances à durée de vie longue, Le domaine est relativement stable, la connaissance reste longtemps utile et utilisée.

Niveau 4 : connaissance stabilisé. La connaissance sera toujours utile, et sa base évoluera peu dans le temps.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

16. Quel est le niveau de profondeur de la connaissance du domaine considérée ?

Niveau 1 : connaissance non experte, Il n'y a pas de réelle connaissance spécifique dans ce domaine.

Niveau 2 : connaissance opératoire, La connaissance disponible permet de résoudre les problèmes, mais pas de les expliquer vraiment.

Niveau 3 : connaissance de spécialiste, La connaissance disponible permet de résoudre les problèmes. La démarche de résolution est explicitée ou explicitable

Niveau 4 : connaissance d'expert. L'expertise est basée sur des modes de résolutions complexes dont les bases et la démarche font appel à des références significatives clairement identifiées, explicitées ou explicables.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

17. quel est le degré de complexité de la connaissance de ce domaine ?

Niveau 1 : compliqué, Le domaine est très spécifique d'une discipline scientifique. Il manipule des éléments nombreux mais bien identifiés.

Niveau 2 : complexité élémentaire, La maîtrise du domaine de connaissance implique la maîtrise de nombreux paramètres qui viennent de différents domaines.

Niveau 3 : complexité, La maîtrise du domaine ne se réduit pas à la maîtrise de variables, même nombreuses et diverses. Elle nécessite une compréhension globale et qualitative, qui s'exprime par différents points de vue donnant du sens

Niveau 4 : complexité fort. L'étude et la maîtrise de différents points de vue sont essentielles pour la maîtrise du domaine de connaissance. Des méthodes et des modèles sont utilisés pour expliquer et mettre en cohésion les différents points de vue.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

18. Quel est le niveau de difficulté d'appropriation de la connaissance de ce domaine pour l'organisation ?

Niveau 1 : pas de difficulté majeure, Les dispositifs d'apprentissage existants permettent l'appropriation de la connaissance.

Niveau 2 : adaptation nécessaire, L'appropriation de la connaissance nécessite une adaptation. Il faut compléter des dispositifs d'apprentissage existants.

Niveau 3 : innovation dans les dispositifs d'apprentissage, Il faut élaborer de nouveaux dispositifs d'appropriation de la connaissance, innovants par rapport aux pratiques existantes.

Niveau 4 : apprentissage organisationnel. L'apprentissage doit être intégré à l'organisation et aux processus de travail.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

19. La connaissance considérée est-elle le fruit d'une longue accumulation dans le temps ? La maîtrise de ce domaine de connaissance passe-t-elle par la maîtrise de son évolution historique ?

Niveau 1 : historique non marqué, Le domaine est récent et / ou son historique n'est pas marqué.

Niveau 2 : jalonnement, L'évolution du domaine est caractérisée par quelques événements marquants. La connaissance de ces jalons est suffisante pour appréhender le domaine.

Niveau 3 : historique marqué, L'historique du domaine constitue une source importante de connaissance.

Niveau 4 : fondement historique L'historique fait partie intégrante de l'expertise du domaine. On ne peut pas comprendre le domaine si on ne connaît pas son évolution dans le passé.

Notation (1 à 4)	
------------------	--

20. Quel est le degré de dépendance du domaine de connaissance par rapport à l'environnement ?

Niveau 1 : pas de dépendance, Le domaine de connaissance est « autosuffisant » et est très peu dépendant des environnements externes ou internes à l'entreprise.

Niveau 2 : dépendance interne,

Le développement du domaine est dépendant de contraintes limitées à l'organisation elle-même.

Niveau 3 : dépendance maîtrisable, La connaissance est cadrée par des éléments de l'environnement externe (contrats, objectifs, réglementations...), mais ceux-ci peuvent être intégrés ou anticipés

Niveau 4 : dépendance non maîtrisable. La connaissance est assujettie à des contraintes non prévisibles (lois de programmation, lois sociales, budgets, cas de force majeure, accidents...).

Notation (1 à 4)	
------------------	--

Annexe n°2 : Résultats de la Grille

Domaine critique n°1 : suivi des réalisations

Thèmes	Critères	Notes des Critères	Moyennes par Thème
RARETE	1 Nombre et disponibilité des détenteurs	3,0	2,2
	2 Externalisation	2,0	
	3 Leadership	1,0	
	4 Originalité	2,0	
	5 Confidentialité	3,0	
UTILITE POUR L'ENTREPRISE	6 Adéquation avec les missions et les finalités	4,0	3,6
	7 Création de valeur pour les parties prenantes	4,0	
	8 Emergence	3,0	
	9 Adaptabilité	4,0	
	10 Utilisation	3,0	
DIFFICULTE A CAPTER LA CONNAISSANCE	11 Difficulté d'identification des sources	1,0	3,2
	12 Mobilisation de réseaux	3,0	
	13 Caractère tacite de la connaissance	4,0	
	14 Importance des sources de connaissances tangibles	4,0	
	15 Rapidité d'obsolescence	4,0	
DIFFICULTE D'USAGE DE LA CONNAISSANCE	16 Profondeur	4,0	4,0
	17 Complexité	4,0	
	18 Difficulté d'appropriation	4,0	
	19 Historique de la connaissance	4,0	
	20 Dépendance de l'environnement	4,0	

3,3

Domaine critique n°2 : exploration et production

Thèmes	Critères	Notes des Critères	Moyennes par Thème
RARETE	1 Nombre et disponibilité des détenteurs	3,0	2,6
	2 Externalisation	2,0	
	3 Leadership	3,0	
	4 Originalité	2,0	
	5 Confidentialité	3,0	
UTILITE POUR L'ENTREPRISE	6 Adéquation avec les missions et les finalités	4,0	3,4
	7 Création de valeur pour les parties prenantes	4,0	
	8 Emergence	4,0	
	9 Adaptabilité	1,0	
	10 Utilisation	4,0	
DIFFICULTE A CAPTER LA CONNAISSANCE	11 Difficulté d'identification des sources	1,0	3,0
	12 Mobilisation de réseaux	4,0	
	13 Caractère tacite de la connaissance	4,0	
	14 Importance des sources de connaissances tangibles	4,0	
	15 Rapidité d'obsolescence	2,0	
DIFFICULTE D'USAGE DE LA CONNAISSANCE	16 Profondeur	4,0	3,4
	17 Complexité	4,0	
	18 Difficulté d'appropriation	3,0	
	19 Historique de la connaissance	3,0	
	20 Dépendance de l'environnement	3,0	

3,1

Annexe n°3 : Questionnaire

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre d'une thèse de doctorat portant sur la valorisation des connaissances au sein de l'entreprise algérienne. Ce concept a été appréhendé à travers les deux processus de capitalisation et de transfert des connaissances.

Ledit questionnaire permettra à travers nos questionnements d'appréhender les deux processus au sein de votre entité, ainsi que la résultante en termes d'articulation de ces deux derniers.

La capitalisation des connaissances implique toute action de formalisation et de conservation des connaissances et expériences des employés dans le but de les préserver au sein de l'entreprise à travers des supports mis en place par l'entreprise pour permettre leur accessibilité à l'ensemble des employés.

Le processus de transfert vient compléter ce dernier, qui signifie toute action d'échange profitant pour l'employé lui-même et à l'organisation en ajoutant de nouvelles connaissances dans la mémoire organisationnelle de l'entreprise. Ces deux processus se complètent et s'articulent.

Par ailleurs, je vous assure du caractère anonyme du questionnaire.

Informations d'ordre général

- Dans quelle direction générale vous travaillez ? et dans quelle structure ?
.....
- Quelle est la fonction que vous occupez ?
.....
- Quel est votre domaine d'expertise ?
.....
- Vous avez combien d'années d'expérience ?
.....
-

Première Partie : le processus de capitalisation

Cette partie permettra de jauger la pratique de capitalisation et de conservation des connaissances au sein de la DP ainsi que le niveau de recours à ces bases de données dans le cadre du travail quotidien des employés de la DP.

Axe 1 : Qualité des supports informationnels

1. Consultez-vous les supports, réseaux internes informationnels liés à votre domaine d'expertise (guides, revues, statistiques) et mis à votre disposition par votre structure ?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

2. Les informations et données relatives à votre domaine d'expertise sont-elles organisées dans les bases de données de manière à permettre une facilité d'utilisation ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

3. Est-ce que les informations mis à votre disposition par votre structure (guides, BDD, intranet..) ont été utiles dans votre travail ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

4. La technologie existante dans votre structure participe-t-elle à vous faciliter l'accès aux données et informations dont vous avez besoin dans votre travail au sein de l'entreprise ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

Axe 2 : utilité et fiabilités des connaissances stockées

5. Les données relatives à votre travail et stockées dans les bases données et supports informationnels de l'entreprise sont-elles rares ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

6. Les données stockées dans les bases de données de l'entreprise apportent-elles de la valeur à cette dernière ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

7. L'ensemble de vos connaissances relatives à votre expérience de travail sont-elles retranscrites dans des supports informationnels à des fins de partage et de conservation au sein de l'entreprise ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

8. Les données auxquelles vous avez recours dans les bases de données de l'entreprise sont-elles facilement réutilisables et appropriables ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

Axe 3 : intérêt et motivation des acteurs

9. L'entreprise encourage-t-elle toute action d'enrichissement de sa mémoire organisationnelle (bases de données, manuels...) par vos expériences et connaissances ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

10. Êtes-vous d'accord de formaliser l'ensemble de vos connaissances et expériences dans les supports informationnels ou les bases de données de l'entreprise ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

11. Pensez-vous que l'entreprise doit récompenser toute action de préservation des connaissances ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

Deuxième Partie : le processus de transfert

Cette partie appréhende les déterminants et les caractéristiques du processus de transfert des connaissances en cinq axes.

Axe 1 : Les caractéristiques des acteurs impliqués (y répondre en tant qu'unité source et unité réception)

12. Vos supérieurs, collègues ou employés partagent ils d'eux-mêmes (sans contrainte) leurs expériences dans l'objectif de permettre aux autres d'améliorer leurs performances et donc les résultats de l'entreprise ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

13. Pensez-vous que le partage des connaissances contribue à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

14. Généralement effectuez-vous un transfert de connaissances dans un cadre formel ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

15. Êtes-vous prêt à partager vos expériences et votre savoir-faire à vos collègues ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

16. Dans vos responsabilités, vos missions, considérez-vous que le partage et la circulation des savoirs sont nécessaires ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

17. Pensez-vous que toute action de transfert ou de partage de connaissances et d'expérience doit être récompensée ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

18. Est-ce que vous vous trouvez fréquemment dans des situations de partage ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

19. En transférant votre savoir-faire, sentiriez-vous menacer du fait de perdre le monopole de la connaissance détenue ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

20. Les expériences de vos collègues vous ont-ils permis de résoudre une situation de travail ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

21. Etes-vous capable d'assimiler les connaissances et les expériences des autres et de les appliquer dans votre travail quotidien ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

22. Trouvez-vous que le partage d'une expérience ou d'un savoir de la part de vos collègues ou employés en tant que récepteur est inutile dans votre cas ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

23. Trouvez-vous que les juniors (jeunes recrues) détiennent des connaissances de valeur ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

24. Considérez-vous que les connaissances détenues par les seniors (personnes expérimentées) ont plus de valeur que celles détenues par les juniors ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

Axe 2 : La nature des connaissances transférées

25. Durant votre carrière avez-vous accumulé un nombre de connaissances élevé?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

26. Considérez-vous qu'une partie de votre savoir-faire a été acquis grâce à des échanges avec vos collègues et vos supérieurs ?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

27. Avez-vous acquis des connaissances en consultant la documentation interne de l'entreprise (guides, notes.....) ?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

28. Considérez-vous que vos collègues ont acquis des connaissances spécialisées nécessaires à leur travail grâce à vos échanges?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

Axe 3 : les moyens de communication

29. Avez-vous recours lors de pratiques de partage ou de transfert des connaissances au contact direct (face à face, briefing) ?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

30. Avez-vous recours lors de pratiques de partage ou de transfert des connaissances aux supports papiers?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

31. Avez-vous recours lors de pratiques de partage ou de transfert des connaissances aux moyens traditionnels de communication (fax, téléphone, messagerie....) ?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

32. Avez-vous recours lors de pratiques de partage ou de transfert des connaissances aux nouvelles technologies de communication (intranet, forums....) ?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

Axe 4 : les facteurs contextuels

33. Est-ce que le climat qui règne dans l'entreprise vous permet-il d'échanger et de communiquer facilement avec des collègues de votre structure ?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

34. Etes-vous amené à travailler souvent en groupes formés de générations différentes de la vôtre ?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

35. La structure organisationnelle actuelle de votre division est-elle favorable à l'échange entre les collaborateurs ?

Oui		Non	
------------	--	------------	--

Résumé

Aujourd'hui les entreprises se trouvent de plus en plus confrontées à des problématiques de valorisation des connaissances. En effet, il est temps pour ces dernières de prendre conscience qu'elles détiennent un capital de connaissances stratégiques qu'elles ne peuvent ignorer à défaut de le perdre. Pour ce faire, l'entreprise doit démontrer son intention organisationnelle pour la valorisation des connaissances en mettant en place les dispositifs organisationnels structurels, managériaux, humains et technologiques adéquats.

La problématique de la valorisation des connaissances s'est ainsi imposée au niveau de l'entreprise Sonatrach, notamment dans sa division production. Une division qui compte des métiers très stratégiques dans le secteur des hydrocarbures et dont le savoir-faire lié à ses métiers doit être valorisé. Outre la volonté stratégique de s'inscrire dans cette démarche et les conditions permettant d'y aboutir, l'accent a été mis sur l'articulation des processus de transfert et de capitalisation des connaissances, en les adaptant à un contexte d'entreprise algérienne pour atteindre l'objectif ultime de la valorisation et la préservation des connaissances. D'autres facteurs peuvent apparaître et s'avérer non négligeables dans le cadre de cette problématique.

Mots clés

Connaissances, valorisation, intention organisationnelle, processus de transfert des connaissances, processus de capitalisation des connaissances.

Summary

Today, companies are more and more confronted with the problem of knowledge valorization. Indeed, it is time for them to become aware that they hold a strategic knowledge capital that they cannot ignore or lose. To do this, the company must put in place the necessary conditions for the management and valorization of knowledge. These conditions are summarized in structural, managerial and human organizational devices.

The issue of knowledge development has thus imposed itself at the Sonatrach company, especially in its production division. A division that has a very strategic activities in the hydrocarbon sector and whose know-how related to its activities must be valued. In addition to the strategic desire to be part of this process, The emphasis was put on the articulation of the processes of transfer and capitalization of knowledge, by adapting them to an Algerian business context to achieve the ultimate goal of the development and preservation of knowledge. Other factors may appear and prove to be significant in the context of this problem.

Key words

Knowledge, valorization, organizational intention, knowledge transfer process, knowledge capitalization process.